

**ANALISIS PENGARUH PERAN SUMBER DAYA  
MANUSIA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
STUDI KASUS PADA  
PERUSAHAAN-PERUSAHAAN DI KAWASAN  
INDUSTRI TERBOYO SEMARANG**



**TESIS**

**Diajukan untuk memenuhi sebagian syarat guna  
Memperoleh derajat sarjana S-2 Magister Manajemen  
Program Studi Magister Manajemen Universitas Diponegoro**

**Oleh:**

**IBP. Yoga Satyagraha  
NIM. C4A099364**

**PROGRAM STUDI MAGISTER MANAJEMEN  
PROGRAM PASCASARJANA  
UNIVERSITAS DIPONEGORO  
SEMARANG  
2002**

## PENGESAHAN TESIS

Yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa TESIS berjudul :  
**ANALISIS PENGARUH PERAN SUMBER DAYA  
MANUSIA TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN  
STUDI KASUS PADA PERUSAHAAN-PERUSAHAAN DI  
KAWASAN INDUSTRI TERBOYO SEMARANG**

yang disusun oleh IBP. Yoga Satyagraha , NIM C4A099364  
telah dipertahankan di depan Dewan penguji pada tanggal 24 September 2002  
dan dinyatakan telah memenuhi syarat untuk diterima.

Pembimbing Utama

Pembimbing Anggota

  
Prof. Drs. Soehardjo

  
Drs. Budi Sudaryanto, MT

Semarang, 24 September 2002  
Universitas Diponegoro  
Program Pascasarjana  
Program Studi Magister Manajemen



Prof. Dr. Suyudi Mangunwihardjo



### *Sertifikat*

Saya, IBP. Yoga Satyagraha, yang bertanda tangan di bawah ini menyatakan bahwa thesis yang saya ajukan ini adalah hasil karya saya sendiri yang belum pernah disampaikan untuk mendapatkan gelar pada program magister manajemen ini ataupun pada program lainnya. Karya ini adalah milik saya, karena itu pertanggungjawabannya sepenuhnya berada dipundak saya

**IBP. Yoga Satyagraha**

September 2002

## ABSTRACT

This thesis want to analyze the influence of the human resource roles on managerial practices, where the firm tried to do transformation from traditional human resources management to new roles human resources management to increased organizational performance. There are four item that are going to be tested in this study: (1) the different of implementation level of the human resources roles as a strategic partner, administrative expert, employee champion, and agent of change; (2) the pattern of implementation human resources roles among firms at Kawasan Industri Terboyo Semarang; (3) the interrelation between human resource roles; (4) and influence of implementation human resource roles on organizational performance.

Data for analysis achieved from 150 respondents by questionnaires. Moreover, a number of feasible samples for analyzes achieved from 77 respondents. Analysis techniques used value of mean (one-way ANOVA), deviation standard, Pearson's Correlation, and Multiple Linear Regression analysis that processed with SPSS 10.0 program.

The result of this study indicated that generally the firms at Kawasan Industri Terboyo Semarang had implemented new human resources roles, although with the different scheme pattern of implementation among firms. Homogeneity roles represented by strategic partner and administrative expert roles, while employee champion and agent of change roles indicated a relatively heterogeneity. The implementation for each role had supported by others. However, the implementation of four roles of human resource had positive direction and significant influence toward organizational performance. Theoretical and managerial implication, suggest for future research addressed on this study too, for driven and supported other research with topic that have similarity.

**Keyword:** strategic partner, expertise administrative, employee championship, agent of change, organizational performance.

## ABSTRAKSI

Tesis ini hendak menguji peran sumber daya manusia dalam praktek-praktek manajerial saat ini, di mana perusahaan berusaha melakukan transformasi dari manajemen sumber daya manusia tradisional menuju pada peran sumber daya manusia yang baru. Ada empat persoalan yang hendak diuji, yaitu: (1) Perbedaan tingkat pelaksanaan peran sumber daya manusia sebagai mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja, dan agen perubahan; (2) Pola pelaksanaan peran sumber daya manusia diantara perusahaan-perusahaan (3) Hubungan antar peran sumber daya manusia; (4) dan pengaruh implementasi peran sumber daya manusia pada kinerja perusahaan.

Analisis data dilakukan pada 150 responden, di mana kelayakan data yang dianalisis berjumlah 77 buah. Teknik analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah one way anova, standar deviasi, korelasi Pearson, dan analisis regresi linier berganda dengan bantuan program SPSS 10.0.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara umum perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang sudah melaksanakan peran sumber daya manusia, meskipun dengan pola pelaksanaan yang berbeda. Homogenitas peran terjadi pada peran mitra strategik dan ahli administratif. Sedangkan peran pejuang pekerja dan agen perubahan relatif heterogen. Pelaksanaan setiap peran bersifat saling mendukung peran yang lain. Selain itu pelaksanaan keempat peran sumber daya manusia mempunyai pengaruh yang signifikan dengan arah hubungan yang positif terhadap kinerja perusahaan. Implikasi teoritis dan manajerial serta agenda penelitian mendatang juga disajikan sebagai bagian perbaikan dan pedoman penelitian mendatang.

**Kata kunci:** mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja, agen perubahan, kinerja perusahaan

## KATA PENGANTAR

Dengan segala puji Syukur penulis panjatkan ke hadirat Allah SWT yang telah melimpahkan rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan thesis ini dengan judul: “Analisis Pengaruh Peran Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Perusahaan Studi Kasus Pada Perusahaan-Perusahaan Di Kawasan Industri Terboyo Semarang”.

Thesis ini disusun untuk memenuhi persyaratan menyelesaikan program pascasarjana (S-2) di Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang. Sehubungan dengan telah diselesaikannya thesis ini, penulis ingin mengucapkan terima kasih sedalam-dalamnya:

1. Bapak, Ibu, Eyang, Adikku Oka dan Komang yang aku kasihi
2. Sayangku Emma yang selalu mendukung dan mendoakan keberhasilan penulis dalam penyusunan maupun ujian thesis ini
3. Bapak Prof. Drs. Soehardjo dan Bapak Drs. Budi Sudaryanto, MT sebagai pembimbing penulisan tesis ini.
4. Bapak Imam beserta seluruh staff Kawasan Industri Terboyo Semarang yang memberikan bantuan dalam penyebaran dan pengumpulan data.
5. Teman-temanku Yantie, Popy, Rudy, Novan, Bhimo, Okto, dan Bagus

6. Seluruh Staf TU MM UNDIP yang telah membantu penulis dalam perijinan maupun administrasi ujian
7. Rekan-rekan MM yang telah banyak membantu penulis baik secara langsung maupun tidak langsung.

“Tiada gading yang tak retak” adalah ungkapan klise yang masih relevan untuk menggambarkan thesis ini. Untuk itu segala kritik dan saran akan penulis terima dengan kebesaran hati. Namun demikian penulis tetap berharap bahwa thesis ini dapat bermanfaat bagi pihak-pihak yang membutuhkan.

Semarang, September 2002

**IBP. Yoga Satyagraha**

## DAFTAR ISI

Halaman Judul	i
Halaman Pengesahan	ii
Surat Pernyataan Keaslian Tesis (Sertifikat)	iii
Abstract	iv
Abstraksi	v
Kata Pengantar	vi
Daftar Tabel	xi
Daftar Gambar	xiii
Daftar Lampiran	xiv
<b>BAB I. PENDAHULUAN</b>	<b>1</b>
1.1. Latar Belakang Masalah	1
1.2. Perumusan Masalah	4
1.3. Tujuan Penelitian	6
1.4. Kegunaan Penelitian	7
<b>BAB II TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS</b>	<b>8</b>
2.1. Telaah Pustaka	8
2.2. Perspektif Sumber Daya Manusia	13
2.2.1. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia	13
2.2.2. Persoalan Sumber Daya Manusia Sekarang	15
2.2.3. Konsep Peran Baru Sumber Daya Manusia	18
2.2.4. Kompetensi yang Diperlukan Para Profesional Sumber Daya Manusia	24



2.2.5. Hubungan Peran Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Perusahaan	25
2.3. Penelitian Terdahulu	31
2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis yang Diajukan	32
2.5. Definisi Operasional	34
<b>BAB III. METODE PENELITIAN</b>	<b>41</b>
3.1. Pendahuluan	41
3.2. Populasi	41
3.3. Sampel	42
3.4. Metode Pengumpulan Data	44
3.5. Instrumen Penelitian	44
3.6. Metode Analisis Data	46
3.6.1. Uji Validitas dan Reliabilitas	46
3.6.2. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	48
3.6.2.1. Uji Multikolinearitas	48
3.6.2.2. Uji Heteroskedastisitas	49
3.6.2.3. Uji Autokorelasi	50
3.7. Pengujian Hipotesis	50
<b>BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN</b>	<b>58</b>
4.1. Pendahuluan	58
4.2. Profil Responden	58
4.2.1. Hasil Pengumpulan Data	59
4.2.2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	59
4.2.3. Responden Berdasarkan Pendidikan	61
4.2.4. Responden Berdasarkan Level Jabatan	62
4.2.5. Responden Berdasarkan Masa Kerja	64
4.2.6. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data	65
4.2.7. Hasil Uji Penyimpangan Asumsi Klasik	70

4.2.7.1. Uji atas Multikolinearitas	70
4.2.7.2. Uji atas Heteroskedastisitas	71
4.2.7.3. Uji atas Autokorelasi	71
4.3. Hasil Analisis Hipotesis	72
4.3.1. Hasil Analisis Hipotesis 1	72
4.3.2. Hasil Analisis Hipotesis 2	77
4.3.3. Hasil Analisis Hipotesis 3	79
4.3.4. Hasil Analisis Hipotesis 4	80
<b>BAB V. KESIMPULAN DAN IMPLIKASI</b>	<b>86</b>
5.1. Kesimpulan Mengenai Hipotesis	86
5.2. Keterbatasan Penelitian	91
5.3. Implikasi	92
5.3.1. Implikasi Teoritis	92
5.3.2. Implikasi Manajerial	93
5.4. Penelitian yang Akan Datang	94

## **DAFTAR REFERENSI**

## **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
<b>Tabel 2.1.1.</b> Kecenderungan Sifat Perubahan di Tempat Kerja	9
<b>Tabel 2.1.2.</b> Perubahan Fokus dan Prioritas Sumber Daya Manusia	10
<b>Tabel 2.1.3.</b> Mitos yang Mencegah Sumber Daya Manusia Menjadi Semakin Profesional	12
<b>Tabel 2.2.3.</b> Berbagai Peran Baru Sumber Daya Manusia	19
<b>Tabel 2.2.3.1.</b> Kriteria Sukses Bagi Empat Peran Baru Sumber Daya Manusia	23
<b>Tabel 2.3.</b> Matriks Penelitian Peran Sumber Daya Manusia Sebelumnya	31
<b>Tabel 3.2.</b> Data Populasi Menurut Jenis Usaha	42
<b>Tabel 3.6.1.</b> Indeks Reliabilitas dan Intepretasinya	48
<b>Tabel 3.7.</b> Analysis of Variance	51
<b>Tabel 4.2.1.</b> Kuesioner kembali dan Layak Analisis	59
<b>Tabel 4.2.2.</b> Prosentase Responden Menurut Jenis Kelamin	60
<b>Tabel 4.2.3.</b> Prosentase Responden Menurut Tingkat Pendidikan	61
<b>Tabel 4.2.4.</b> Prosentase Responden Menurut Level Jabatan	63
<b>Tabel 4.2.5.</b> Prosentase Responden Menurut Masa Kerja	64
<b>Tabel 4.2.6.1.</b> Mitra Strategik: Reliability Analysis-Scale (Alpha)	65
<b>Tabel 4.2.6.2.</b> Ahli Administratif: Reliability Analysis-Scale (Alpha)	66
<b>Tabel 4.2.6.3.</b> Pejuang Pekerja: Reliability Analysis-Scale (Alpha)	67

<b>Tabel 6.2.6.4.</b>	<b>Agan Perubahan: Reliability Analysis-Scale (Alpha)</b>	<b>68</b>
<b>Tabel 4.2.6.5.</b>	<b>Kinerja Perusahaan: Reliability Analysis-Scale (Alpha)</b>	<b>69</b>
<b>Tabel 4.2.7.</b>	<b>Nilai VIF dan Tolerance</b>	<b>70</b>
<b>Tabel 4.3.1.1.</b>	<b>Descriptive Statistics</b>	<b>73</b>
<b>Tabel 4.3.1.2.</b>	<b>Test of Homogeneity of Variances</b>	<b>74</b>
<b>Tabel 4.3.1.3.</b>	<b>ANOVA</b>	<b>74</b>
<b>Tabel 4.3.1.4.</b>	<b>Post Hoc Test: Multiple Comparisons</b>	<b>75</b>
<b>Tabel 4.3.1.5.</b>	<b>Homogeneous Subsets: NILAISDM</b>	<b>76</b>
<b>Tabel 4.3.2.</b>	<b>Descriptive Statistics: Deviation Standard</b>	<b>78</b>
<b>Tabel 4.3.3.</b>	<b>Pearson Correlation Coefficients</b>	<b>80</b>
<b>Tabel 4.3.4.1.</b>	<b>Uji Model Penelitian</b>	<b>81</b>
<b>Tabel 4.3.4.2.</b>	<b>Coefficients</b>	<b>84</b>
<b>Tabel 4.3.4.3.</b>	<b>ANOVA (2)</b>	<b>85</b>

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
<b>Gambar 2.4.</b> Kerangka Pemikiran Teoritis	33

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1	Kuesioner Penelitian
Lampiran 2	Tabulasi Data hasil Kuesioner
Lampiran 3	Pengolahan Regresi Linier Berganda
Lampiran 4	Realibilitas dan Validitas
Lampiran 5	Daftar Perusahaan
Lampiran 6	Surat Ijin Penelitian dan Daftar Riwayat Hidup

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1. 1. Latar Belakang Masalah**

Akhir-akhir ini jumlah orang yang menjalankan bisnis dan akademisi sumber daya manusia seringkali memperdebatkan apakah kita harus mengabaikan sumberdaya manusia? Perdebatan ini memunculkan keraguan yang serius dan meluas mengenai kontribusi sumberdaya manusia terhadap kinerja organisasional. Alasannya sumberdaya manusia seringkali tidak efektif, tidak kompeten dan mahal, singkatnya melemahkan nilai. Jika sumberdaya manusia tetap dikonfigurasi seperti ini maka jawabnya adalah : “Ya, hapuskan sumberdaya manusia” (Ulrich, 1998, p.5).

Sumberdaya manusia kurang diperhatikan orang sebab investasi di bidang sumberdaya manusia membutuhkan biaya yang cukup besar, sementara hasilnya sukar dikuantitatifkan, sulit dilihat dan bersifat jangka panjang (Ulrich, 1998, p.5). Sementara itu perusahaan dituntut untuk selalu dapat memberikan pelayanan yang memuaskan kepada pelanggan, agar dapat bersaing secara efisien dan efektif. Akibatnya, perhatian mereka lebih ditekankan pada keunggulan organisasional yang dicapai melalui berbagai upaya.

Instrumen-instrumen manajemen yang dianggap ampuh merealisasikan kebutuhan tersebut adalah dengan penataan ulang proses bisnis secara radikal

melalui perubahan struktural maupun kultural, sehingga muncul istilah-istilah seperti *benchmarking*, *core competence*, *TQM*, *kaizen*, *reengineering*, *rightizing*, *downsizing*, dan lain-lain. guna mewujudkan ini semua jelas diperlukan dukungan fungsi sumberdaya manusia untuk implementasinya.

Bidang sumberdaya manusia harus menciptakan suatu peran sumberdaya manusia yang benar-benar baru dan tidak berfokus pada aktivitas sumberdaya manusia tradisional. Manusia tidak boleh didefinisikan dengan apa yang ia lakukan atau kerjakan, melainkan dengan apa yang ia sampaikan dan hasilkan dalam menambah nilai organisasional terhadap pelanggan, baik pelanggan internal maupun eksternal. Kebijakan, praktek manajemen dan pandangan yang berbeda tentang peran sumberdaya manusia akan mendorong terciptanya inovasi, efisiensi, keefektifan dan fleksibilitas kinerja organisasi.

Beberapa dekade yang lalu, peran profesional sumberdaya manusia sering digambarkan berkenaan dengan transisi dari operasional ke strategik, pengambil kebijakan ke mitra bisnis, kualitatif ke kuantitatif, administratif ke konsultatif, berorientasi fungsional ke bisnis, reaktif ke proaktif, berfokus internal ke eksternal dan pelanggan (Ulrich, 1997, p.14). Saat ini, berbagai peran tersebut nampak sangat sederhana. Peran yang dilakukan oleh profesional-profesional sumberdaya manusia dalam kenyataannya multiperan. Profesional sumberdaya manusia harus melakukan peran strategik dan operasional, menjadi pengambil kebijakan dan sebagai mitra bisnis, bertanggungjawab terhadap tujuan kuantitatif dan kualitatif dalam jangka panjang maupun jangka pendek.



Dengan model multi peran sumberdaya manusia ini akan membantu dalam menilai seluruh kualitas layanan atau jasa sumberdaya manusia. Selain itu alokasi nilai diantara berbagai peran sumberdaya manusia menunjukkan persepsi tentang fungsi sumberdaya manusia, mengidentifikasi bidang-bidang sumberdaya manusia yang tumbuh lebih kuat atau lebih lemah dalam masing-masing peran, serta untuk mengevaluasi kinerja sumberdaya manusia. Peran sumberdaya manusia akan lebih banyak memberikan nilai tambah bagi organisasi seperti meningkatnya efisiensi dan efektivitas kerja, berorientasi pada pelanggan, dan meningkatnya komitmen serta loyalitas pekerja, dan lain-lain.

Strategi membutuhkan sikap dan perilaku yang unik agar kinerja menjadi efektif. Dalam hal ini aktivitas-aktivitas sumberdaya manusia merupakan alat utama yang dapat digunakan untuk memperoleh dan memperkuat berbagai perilaku pekerja yang dibutuhkan oleh perusahaan (Jackson *et.al.*, dalam Youndt *et al.*, 1996, p.841). Penelitian terakhir menunjukkan bahwa perusahaan yang mengelola sumberdaya manusianya secara efektif memiliki tingkat profitabilitas, produktivitas, nilai pasar dan pertumbuhan laba per saham yang tinggi. Manajemen sumberdaya manusia yang berhasil dapat melayani kebutuhan masyarakat dengan mengangkat standar kehidupan, memperkuat peraturan hukum dan pedoman etika, serta mengendalikan pengaruh perusahaan (berpartisipasi secara positif) kepada masyarakat sekitarnya yang pada akhirnya akan menciptakan citra positif perusahaan dimata masyarakat (Fryzell & Wang, 1994, p.4).

Tesis ini merupakan replikasi dari penelitian Conner dan Ulrich (1996, p.40) yang mengatakan adanya pergeseran paradigma peran sumberdaya manusia tradisional ke suatu peran baru sumberdaya manusia. Pergeseran ini disebabkan adanya transformasi manajemen sebagai respon terhadap perubahan lingkungan tempat organisasi beroperasi.

Riset dilaksanakan di Kawasan Industri Terboyo Semarang. Alasan yang mendasari pemikiran ini adalah bahwa keragaman jenis usaha di KITS tentunya membawa kultur organisasi dan sistem pengelolaan bisnis yang berbeda pula. Perbedaan tersebut tentunya memiliki andil dalam keragaman peran sumber daya manusia yang dilaksanakan. Bertolak dari hal tersebut, perlu kiranya untuk mengetahui apa yang terjadi dengan perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang (KITS) berkaitan dengan peran sumber daya manusia dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Adanya sejumlah prioritas dan fokus sumberdaya manusia yang baru membawa konsekuensi bagi peran baru sumberdaya manusia. Menurut Ulrich (1997), ada empat peran baru sumberdaya manusia, yaitu sebagai (1) mitra strategis, (2) ahli administratif, (3) pejuang pekerja, dan (4) agen perubahan. Dalam banyak kasus, tanggungjawab untuk penghantaran keempat peran sumberdaya manusia (yang ditunjukkan dengan penciptaan nilai) adalah berbeda-beda antar perusahaan. Meski demikian, semua peran sumberdaya manusia

tersebut dibutuhkan untuk menyatukan bakat-bakat individu guna mencapai kinerja organisasi yang tinggi.

Pelaksanaan ke empat peran tersebut penting mengingat bahwa agar organisasi dapat *survive*, maka harus bertindak proaktif. Fungsi sumberdaya manusia mempunyai peran yang penting dalam mendapatkan suatu keunggulan kompetitif, yaitu mampu meningkatkan daya saing perusahaan dalam menghadapi berbagai tantangan yang rumit di masa mendatang. Penerapan empat peran sumber daya manusia pada perusahaan-perusahaan di Semarang, khususnya di Kawasan Industri Terboyo memunculkan permasalahan yang membutuhkan analisis lebih lanjut.

Dengan model multi peran sumberdaya manusia ini akan membantu dalam menilai seluruh kualitas layanan atau jasa sumberdaya manusia. Selain itu alokasi nilai diantara berbagai peran sumberdaya manusia menunjukkan persepsi tentang fungsi sumberdaya manusia, mengidentifikasi bidang-bidang sumberdaya manusia yang tumbuh lebih kuat atau lebih lemah dalam masing-masing peran, serta untuk mengevaluasi kinerja sumberdaya manusia. Peran sumberdaya manusia akan lebih banyak memberikan nilai tambah bagi organisasi seperti meningkatnya efisiensi dan efektivitas kerja, berorientasi pada pelanggan, dan meningkatnya komitmen serta loyalitas pekerja, dan lain-lain.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah ada perbedaan tingkat pelaksanaan peran mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja (*employee champion*) dan agen perubahan pada perusahaan-di Kawasan Industri Terboyo Semarang?
2. Bagaimana pola pelaksanaan peran mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja (*employee champion*) dan agen perubahan antar perusahaan-di Kawasan Industri Terboyo Semarang? Apakah bersifat homogen atau heterogen?
3. Adakah saling hubungan antara peran mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja (*employee champion*) dan agen perubahan pada perusahaan-di Kawasan Industri Terboyo Semarang?
4. Apakah implementasi peran strategis, ahli administratif, pejuang pekerja (*employee champion*) dan agen perubahan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan-di Kawasan Industri Terboyo Semarang?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Membandingkan peran sumber daya manusia mana yang paling banyak dipraktekkan diantara peran (1) mitra strategis, (2) ahli administratif, (3) pejuang pekerja (*employee champion*) dan (4) agen perubahan pada perusahaan-di Kawasan Industri Terboyo Semarang.
2. Menganalisis kehomogenan atau keheterogenan pelaksanaan peran (1) mitra strategis, (2) ahli administratif, (3) pejuang pekerja (*employee*

*champion*) dan (4) agen perubahan antar perusahaan-di Kawasan Industri Terboyo Semarang.

3. Menganalisis hubungan antar berbagai peran (1) mitra strategik, (2) ahli administratif, (3) pejuang pekerja (*employee champion*) dan (4) agen perubahan pada perusahaan-di Kawasan Industri Terboyo Semarang.
4. Menganalisis pengaruh implemementasi peran (1) mitra strategik, (2) ahli administratif, (3) pejuang pekerja (*employee champion*) dan (4) agen perubahan terhadap kinerja perusahaan-di Kawasan Industri Terboyo Semarang.

#### **1.4. Kegunaan Penelitian**

Hasil penelitian diharapkan dapat menjadi sumber informasi yang bermanfaat bagi perusahaan guna mengidentifikasi peran apa yang paling kuat dan perlu dikembangkan guna mencapai kinerja perusahaan yang tinggi. Dengan demikian dapat membantu meningkatkan daya saing global perusahaan.

Selanjutnya hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi penelitian mendatang yang berkaitan dengan peran fungsi sumberdaya manusia dan pengaruhnya terhadap kinerja perusahaan. hal ini penting, mengingat peran sumberdaya manusia ini akan terus berkembang searah dengan perubahan organisasional.

## **BAB II**

### **TELAAH PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN TEORITIS**

#### **2.1. Telaah Pustaka**

Mengakhiri abad ke dua puluh dan memasuki abad ke dua puluh satu, berbagai jenis organisasi akan menghadapi perubahan dengan variasi, intensitas dan cakupan yang belum pernah dialami sebelumnya. Konsekuensinya, di masa depan organisasi dituntut untuk tidak sekedar bersikap luwes dan beradaptasi dengan lingkungan yang bergerak sangat dinamis, akan tetapi juga mampu mengantisipasi berbagai bentuk perubahan dan secara proaktif menyusun berbagai program perubahan yang diperlukan. Tabel 2.1.1. mengidentifikasi beberapa kecenderungan yang membantu memajukan kualitas hidup di tempat kerja modern.

**TABEL 2.1.1.**  
**Kecenderungan Sifat Perubahan di Tempat Kerja**

Isu	Lama	Baru
Struktur organisasi	Banyak tingkatan (vertikal)	Sedikit tingkatan (horisontal)
Wewenang	Sentralisasi pada manajemen puncak	Desentralisasi dengan <i>empowerment</i> pada setiap tingkatan
Desain pekerjaan	Sederhana dan sempit, manajer “berpikir” karyawan “melaksanakan”	Banyak keahlian dan luas, karyawan “berpikir” dan melaksanakan
Kelompok pekerja	Penting namun hanya sebagai unit administrasi yang resmi	Tim dan sistem sosio-teknik ditekankan
Kompensasi	Gaji berdasarkan golongan pekerjaan dan kinerja individu	Gaji berdasarkan ketrampilan dan kinerja individu dan kelompok
Pelatihan	Karyawan mudah diganti, pelatihan hanya terbatas pada satu pekerjaan	Karyawan sangat dihargai, didorong untuk melakukan pembelajaran
Rentang kendali ( <i>span of control</i> )	Sempit (hirarkis)	Luas ( <i>flat</i> )
Jumlah staff	Banyak (gemuk)	Sedikit (ramping)
Rantai komando ( <i>chain of command</i> )	Panjang	Pendek
Fokus pada	Produk	Pelanggan
Keterlibatan karyawan	Rendah	Tinggi

Sumber : Schermerhorn, (1996)

Adanya berbagai tantangan bisnis yang semakin kompleks mengharuskan perusahaan untuk melakukan transformasi radikal di bidang manajemen. Dalam hal ini keunggulan perusahaan ditentukan oleh kapabilitas organisasional seperti kecepatan, daya tanggap, ketangkasan dan kapasitas pembelajaran. Disini sumberdaya manusia mempunyai peran yang penting. Guna memperbaiki kinerja dan menciptakan keunggulan kompetitif, peran sumberdaya manusia tidak

difokuskan dan diprioritaskan pada fungsi tradisional mereka (seperti kompensasi, keuntungan, *staffing* dan penilaian), tetapi lebih ditekankan pada sejumlah prioritas dan fokus baru (Conner & Ulrich, 1996, p.44), seperti terlihat pada Tabel 2.1.2.

**TABEL 2.1.2.**  
**Perubahan Fokus dan Prioritas Sumberdaya Manusia**

Nama ahli	Konsep kunci	Prioritas sumberdaya manusia
Lawler, (1995)	Sumberdaya manusia merupakan pemain utama dalam penciptaan kapabilitas organisasi.	Mengembangkan orang & organisasi, mengungkit kompetensi, mengelola hubungan pembelajaran, membangun kapabilitas untuk mendesain kembali kerja organisasi, mengembangkan kepemimpinan.
Ulrich, Brockbank, Yeung & Lake, (1993).	Sumberdaya manusia merupakan suatu agenda strategik yang baru.	Kepuasan pelanggan eksternal, manajemen proses yang horisontal, perubahan manajemen, kapabilitas tim kerja, budaya dan sistem yang mendukung TQM.
Towers Perrin, (1992).	Tindakan-tindakan sumberdaya manusia dalam mencapai keunggulan kompetitif	Arah / perencanaan / problem bisnis, memberi <i>reward</i> untuk kualitas atau memberi layanan kepada pelanggan, mengidentifikasi pekerja yang mempunyai potensi tinggi sejak dini.
Schuler, (1990)	Isu-isu sumberdaya manusia merupakan isu-isu bisnis yang berhubungan dengan orang.	Mengelola keberagaman angkatan kerja, mengelola untuk kompetensi karyawan, persaingan yang ketat dan untuk globalisasi.
Geerlades, (1990)	Sumberdaya manusia mempunyai pengaruh yang besar terhadap kinerja organisasi.	Kepemimpinan, budaya organisasi, strategi dalam manajemen sumberdaya manusia.

Sumber : Conner & Ulrich, (1996)

Manajemen sedang mengalami transformasi radikal, yang ditandai dengan berbagai perubahan yang dinamis dan tidak dapat diprediksi, serta bersifat revolusioner. Berbagai perubahan tersebut mengakibatkan adanya ketidakpastian,



ambiguitas, dan diskontinuitas strategik yang dapat mengubah sifat dasar persaingan. Hal ini mengharuskan perusahaan untuk lebih bersifat proaktif dalam menghadapi perubahan tersebut.

Pada perusahaan tradisional, manajemen menekankan pada kontrol, konsistensi dan kepastian. Perencanaan menitikberatkan pada tujuan dan pengukuran finansial, serta resiko dihindari atau dikelola secara sangat hati-hati. Para manajer dikembangkan dan dipromosikan dari dalam, sehingga jalur karir jelas. Karir menekankan pada penguasaan dan kemajuan melalui tugas-tugas, dilengkapi dengan pelatihan formal. *Reward* menitikberatkan pada gaji pokok, tunjangan pekerja dan jaminan kerja (Walker, 1991, p.23). Sebaliknya dalam perusahaan yang modern dan tumbuh dengan cepat, perusahaan menarik bakat melalui keunggulan kewirausahaan dan tidak melalui tunjangan karyawan, jaminan kerja atau jalur karir jangka panjang (Walker, 1991, p.24).

Menurut Ulrich (1997, p.17), adanya realitas persaingan baru menuntut fungsi manajemen sumberdaya manusia untuk menjadi semakin profesional, serta meninggalkan berbagai mitos dan cara tradisional (lihat Tabel 2.1.3.). Dengan demikian perusahaan akan menjadi lebih kompetitif.

**TABEL 2.1.3.**  
**Mitos yang Mencegah Sumberdaya Manusia untuk Menjadi Semakin Profesional**

Mitos lama	Realitas baru
MSDM memfokuskan pada biaya, yang harus dikontrol.	Berbagai praktek MSDM harus menciptakan nilai bagi pelanggan dan tidak sekedar mengurangi biaya, dengan melalui pengembangan kompetensi atau <i>intellectual capital</i> dalam perusahaan.
Setiap orang dapat melakukan MSDM.	Berbagai kegiatan MSDM didasarkan pada konsep atau teori dan hasil penelitian, bukan sekedar "seni" dan <i>common sense</i> . Staf fungsi MSDM harus menguasai teori dan praktek secara profesional.
Fungsi MSDM menangani berbagai masalah personalia.	Fungsi MSDM tidak dirancang untuk memberikan terapi atau sebagai lembaga sosial yang hanya menampung keluhan dan menyelesaikan berbagai masalah, tetapi harus mengembangkan berbagai praktek yang membuat para pekerja lebih kompeten dan lebih kompetitif, bukan hanya lebih senang.
MSDM menangani sisi lunak bisnis, dan karena itu tidak <i>accountable</i> .	Dampak berbagai praktek MSDM pada hasil bisnis dapat dan harus diukur. Fungsi MSDM harus dapat menterjemahkan berbagai kegiatannya ke dalam ukuran kinerja finansial.
MSDM adalah pekerjaan orang SDM.	Para manajer lini sangat penting terlibat secara aktif dalam kegiatan MSDM. Pengelolaan dan pengembangan MSDM terlalu penting hanya diserahkan kepada fungsi MSDM. Pemecahan berbagai isu SDM mensyaratkan kerjasama antara fungsi MSDM dan manajemen lini.
MSDM sarat dengan <i>fads</i> dan <i>lip services</i> .	Berbagai praktek MSDM telah berkembang semakin profesional. Tidak hanya dipenuhi dengan jargon yang mudah diucapkan, tetapi sulit dilaksanakan. Tuntutan persaingan mensyaratkan peran sentral fungsi MSDM dan perubahan kompetensi pada staf fungsi MSDM.
Pekerjaan SDM adalah menjadi polisi kebijakan, kesejahteraan dan kebahagiaan.	Praktek MSDM tidak ada yang membuat pekerja bahagia tetapi membantu mereka lebih giat bekerja. Para profesional SDM harus membantu manager dalam mengambil dan menjalankan kebijakan-kebijakan.
MSDM dikerjakan oleh orang-orang yang baik.	Sampai kapanpun praktek-praktek MSDM akan menjadi perdebatan yang hebat. Para profesional SDM akan dihadapkan dan ditantang untuk memberikan bantuan sebaik mungkin.

Sumber : Ulrich, (1997, p.17)

## **2.2. Perspektif Sumberdaya Manusia**

### **2.2.1. Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Perkembangan fungsi sumberdaya manusia mengikuti sejarah bisnis di Amerika Serikat. Menurut Miles dan Snow (1984, p.36) pada awalnya fungsi sumberdaya manusia meliputi rekrutmen, seleksi, *record keeping*, *training*, *time and motion studies*, kesejahteraan dan hubungan serikat kerja. Miles dan Snow (1984, p.37) menyatakan bahwa, pada tahun 1950-an devisionalisasi organisasi memerlukan dukungan sumberdaya manusia yang lebih berpengalaman melalui konsultasi. Selama periode ini departemen sumberdaya manusia dibentuk dalam fungsi-fungsi ahli atau spesialis. Menurut Friedman (dalam Conner & Ulrich, 1996, p.40), keahlian teknis utama adalah hubungan tenaga kerja, penentuan upah dan sistem, desain keuntungan dan administrasi. Secara bertahap kompensasi, rekrutmen, pelatihan dan pengembangan, perencanaan suksesi dan manajemen sistem penghargaan juga menjadi bagian fungsi sumberdaya manusia.

Dalam tahun 1960-an dan 1970-an, tekanan pemerintah untuk mempengaruhi evolusi fungsi sumberdaya manusia berhubungan dengan kebijakan pelaksanaan kesempatan kerja yang sama, keamanan jabatan serta kesejahteraan dan perbaikan pensiun. Meningkatnya kebutuhan konsultasi tingkat tinggi, menjadikan departemen sumberdaya manusia menekankan hubungan klien mereka dengan manajer dan pemimpin. Penggabungan struktur proyek dan matrik kemungkinan organisasi menghasilkan departemen-departemen yang lebih kompleks dalam menyediakan jasa yaitu pengembangan tim dan karir, perencanaan

dan alokasi peran, perencanaan strategik dan perencanaan sumberdaya manusia. Miles dan Snow (1984, p.38) menyimpulkan bahwa, sumberdaya merupakan sesuatu yang krusial dari pertimbangan strategik organisasi.

Kecenderungan lain yang mempengaruhi perkembangan sumberdaya manusia adalah pengembangan bidang sumberdaya manusia. Oleh Nadler (dalam Conner & Ulrich, 1996, p.41) dalam tahun 1970-an bidang ini digunakan untuk pelatihan, edukasi dan pengembangan sebagai pelindung konseptual. Kemudian dimunculkan peran karir dan ahli pengembangan organisasional. Bidang pengembangan sumberdaya manusia mulai berfokus pada keefektifan individu dan organisasi dengan menekankan pada pengembangan potensi individu serta produktifitas dan keefektifan organisasi.

Pada tahun 1980-an manajemen sumberdaya manusia tumbuh dan meluas dengan berfokus pada strategi dan persoalan bisnis. Eksekutif senior sumberdaya manusia mulai memperhatikan tekanan kompetitif, penurunan biaya, perbaikan produktivitas, peningkatan kualitas dan orientasi pada pelanggan. Penciptaan kapabilitas organisasi menjadi fokus utama sumberdaya manusia sebagai awal nilai tambah dengan membangun atau menciptakan kapasitas untuk berubah, penciptaan keterpaduan pelanggan dan organisasi serta meningkatkan kinerja keuangan.

Sekitar tahun 1990-an praktek sumberdaya manusia berfokus secara utama pada isu-isu operasional atau transaksional dan sumberdaya manusia strategik. Supaya organisasi mempunyai kinerja yang baik dan mempunyai keunggulan kompetitif maka sumberdaya manusia harus berfokus pada sejumlah prioritas-

prioritas baru yang lebih berorientasi pada isu-isu bisnis dan kurang berorientasi pada keahlian sumberdaya manusia tradisional. Prioritas-prioritas baru tersebut diantaranya mendorong tim kerja antar unit fungsional, pembentukan pemikiran yang berorientasi pada pelayanan pelanggan, mengidentifikasi ketrampilan yang dibutuhkan dan kompetensi baru serta ekspansi global.

### **2.2.2. Persoalan Sumberdaya Manusia Sekarang**

Terlepas dari industri, skala atau lokasi, perusahaan dewasa ini dihadapkan pada berbagai tantangan bisnis penentu yang disebabkan oleh dinamisnya peradaban lingkungan tempat perusahaan beroperasi. Tantangan-tantangan bisnis tersebut diantaranya adalah (Ulrich, 1997, p.19) :

#### **1. Globalisasi**

Adanya globalisasi menuntut para manajer berjuang guna menyeimbangkan tuntutan untuk berpikir secara global dan bertindak secara lokal. Dengan kata lain, globalisasi menuntut organisasi meningkatkan kemampuan pekerja dalam belajar, mengkolaborasi dan mengelola keberagaman, kompleksitas dan ambiguitas.

## 2. Peningkatan profitabilitas melalui biaya dan pertumbuhan.

Peningkatan profitabilitas membawa konsekuensi yang unik bagi perusahaan seperti mempertahankan pelanggan lama dan menarik pelanggan baru, mengembangkan produk baru yang lebih inovatif dan kreatif, mendorong arus informasi yang bebas dan berbagai pembelajaran, berfokus pada pelanggan dan lain-lain. Sementara itu ada tiga cara untuk meningkatkan pendapatan atau pertumbuhan, yaitu (a) pertumbuhan melalui pengungkitan pelanggan atau *leveraging customer* yang melibatkan usaha-usaha perusahaan untuk membujuk pelanggan agar lebih membeli produknya (b) mengungkit kompetensi inti yaitu menciptakan produk baru, meningkatkan implementasi riset ilmu pengetahuan kedalam produk (c) merger, akuisisi atau kerjasama.

## 3. Teknologi

Manajer harus mampu melogika dan memanfaatkan teknologi baru sebagai bagian produktif dari *setting* kerja mereka untuk menjadi *leader*.

## 4. Menyerang, bertahan, mengukur kompetensi dan modal intelektual

Modal intelektual merupakan sarat mutlak yang harus ada pada perusahaan guna mencapai keunggulan kompetitif. Perusahaan yang sukses akan menjadi sangat mahir menyerang, perspektif dan pengalaman yang cukup untuk bergerak dalam bisnis global. Manager-manager yang mempunyai modal intelektual sangat dibutuhkan guna menciptakan dan mendistribusikan produk dan jasa mereka.

#### 5. Fokus pada kapabilitas

Kapabilitas organisasi merupakan inti persaingan yaitu sesuatu yang menjadikan organisasi dapat melakukan atau berbuat secara lebih baik dibanding pesaingnya. Kapabilitas ini dapat berupa kemampuan teknis maupun organisasional seperti kemampuan untuk menciptakan pasar baru, fleksibilitas keuangan, merespon secara agresif di banyak pasar secara simultan, bergerak lebih cepat di pasar, menyerang dan bertahan secara efektif di pasar global.

#### 6. Rantai nilai untuk bisnis yang kompetitif dan pelayanan sumberdaya manusia

Di masa mendatang organisasi yang kompetitif akan lebih responsif (mau mendengar) terhadap pelanggan. Keresponsifan ini meliputi inovasi, pembuatan keputusan yang lebih cepat, arah industri pada harga dan nilai serta secara efektif berhubungan dengan pemasok dan vendor untuk membangun suatu rantai bagi pelanggan.

#### 7. Perubahan haluan

Melalui *downsizing*, konsolidasi dan restrukturisasi, organisasi berusaha untuk mengurangi biaya dan menghindari kerugian bisnis, sementara kualitas dan usaha-usaha *reengineering* dilakukan untuk mengatasi langkah-langkah yang tidak efisien dalam proses kerja. Semua usaha ini akan membantu merubah haluan bisnis, membuat organisasi atau bisnis menjadi lebih gesit, tangkas dan cepat.

#### 8. Perubahan, perubahan dan lebih banyak lagi perubahan

Perusahaan, pekerja dan manajer harus bersifat proaktif dalam menghadapi perubahan yang terjadi di sekitarnya yang berlangsung secara terus menerus dan dinamis.

Guna merespon tantangan-tantangan ini, perusahaan harus menciptakan kapabilitas organisasional baru yang bergerak dari redefinisi dan menyebarkan kembali praktek-praktek dan fungsi-fungsi profesional sumberdaya manusia. Ada dua kapabilitas kritis yang harus dimiliki oleh organisasi mendatang yaitu (a) kecerdasan atau kegesitan: organisasi harus bergerak dan berubah lebih cepat serta belajar secara lebih baik. dengan kata lain organisasi harus gesit, fleksibel, cepat dan tanggap, (b) inovasi : organisasi harus secara terus menerus menemukan cara-cara baru untuk berkompetisi di pasar (Eichinger & Ulrich, 1995, p.34).

#### 2.2.3. Konsep Peran Baru Sumberdaya Manusia

Banyaknya tantangan bisnis yang dihadapi perusahaan membawa implikasi tersendiri bagi perusahaan. Organisasi-organisasi yang lolos dari berbagai tantangan tersebut adalah organisasi-organisasi yang memiliki tingkat kapabilitas yang tinggi. Organisasi dengan kapabilitas tinggi akan mampu dengan cepat merubah strategi ke dalam tindakan, mengelola proses secara pintar dan efisien, memaksimalkan kontribusi perbaikan dan komitmen pekerja serta menciptakan kondisi yang diperbaiki secara berkelanjutan (*continuous improvement*)



Menurut Ulrich (1997, p.21), ada empat peran baru sumberdaya manusia, yaitu :

1. Mitra strategik

Para eksekutif sumberdaya manusia harus mendorong dan memandu terjadinya/ adanya diskusi serius tentang bagaimana perusahaan harus diorganisasi untuk melaksanakan strateginya. Dalam hal ini ada empat langkah yaitu sumberdaya manusia harus bertanggung jawab untuk (a) mendefinisikan arsitektur organisasional, (b) melakukan audit organisasional, (c) mengidentifikasi metode untuk merenovasi bagaimana bagian arsitektur organisasional, (d) mengambil inisiatif dan menyusun prioritas. Peran ini berfokus pada penggabungan strategi dan praktek-praktek sumberdaya manusia dengan strategi bisnis. Para profesional sumberdaya manusia bekerja untuk menjadi mitra strategik, membantu memastikan kesuksesan strategi bisnis. Penerapan strategi bisnis ke dalam praktek-praktek sumberdaya manusia membantu bisnis dalam tiga cara : (a) bisnis dapat beradaptasi terhadap perubahan, (b) bisnis dapat memenuhi permintaan pelanggannya, (c) bisnis dapat mencapai kinerja keuangan melalui pelaksanaan strategi yang lebih efektif.

2. Ahli administratif

Sumberdaya manusia harus memperbaiki efisiensi dari fungsi tradisional mereka dan keseluruhan organisasi. Dalam hal ini membutuhkan profesional-profesional sumberdaya manusia yang mendesain dan menghantarkan proses

sumberdaya manusia yang efisien untuk *staffing, rewarding, training*, penilaian, promosi dan pengelolaan lain pekerja melalui organisasi secara efisien. Perbaikan efisiensi ini pada gilirannya akan membangun kredibilitas sumberdaya manusia yang pada gilirannya akan membuka pintu baginya untuk menjadi Mitra Strategik.

### 3. Pejuang pekerja (*employee champion*)

Sumberdaya manusia harus berbuat lebih banyak secara terus menerus yang dapat meningkatkan komitmen dan kontribusi pekerja. Pada perusahaan-perusahaan dimana modal intelektual menjadi sumberdaya kritis nilai perusahaan, profesional-profesional sumberdaya manusia akan menjadi aktif dan agresif dalam kesuksesan organisasi. Dalam hal ini profesional-profesional sumberdaya manusia harus memahami kebutuhan-kebutuhan pekerja dan memastikan bahwa kebutuhan-kebutuhan tersebut telah terpenuhi. Dengan cara ini diharapkan kontribusi pekerja terhadap organisasi akan meningkat.

### 4. Agen perubahan

Sumberdaya manusia harus membangun kapasitas organisasional untuk menangkap dan mengkapitalisasi perubahan. Inisiatif perubahan difokuskan pada penciptaan tim yang berkinerja tinggi dalam mengimplementasikan teknologi baru yang dikembangkan dan disampaikan dengan cara dan waktu yang tepat. Tantangan yang paling berat bagi organisasi adalah tantangan untuk mengubah kultur organisasi. Guna melahirkan kultur baru, sumberdaya

manusia harus melakukan empat langkah yaitu (a) mendefinisikan dan menjelaskan konsep dari perubahan kultur (b) membuat pernyataan mengapa kultur merupakan pusat dan keberhasilan bisnis (c) mendefinisikan suatu proses untuk menafsirkan kultur saat ini dan kultur baru yang diinginkan serta mengukur kesenjangan diantara keduanya (d) mengidentifikasi pendekatan alternatif terhadap penciptaan perubahan kultur.

Menurut Ulrich (1998, p.36), tingkat pelaksanaan keempat peran sumberdaya manusia (sebagai Mitra Strategik, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan) dalam tiap organisasi adalah berbeda-beda. Demikian juga dengan keheterogenan atau kehomogenan pelaksanaannya dan hubungan antar berbagai peran tersebut.

Profesional sumberdaya manusia seringkali disebut dengan mitra bisnis, yang kadang diartikan secara sempit sebagai profesional sumberdaya manusia yang bekerja dengan manajer-manajer umum untuk mengimplementasikan strategi yaitu sebagai mitra atau Mitra Strategik. Saat ini konsep mitra bisnis telah berubah tidak hanya sebagai mitra strategik saja, tetapi juga sebagai ahli administratif, pejuang karyawan dan sebagai agen perubahan. Supaya berhasil, ada beberapa kriteria yang harus dipenuhi berkenaan dengan empat peran kunci dari sumberdaya manusia ini seperti nampak pada Tabel 2.2.3.1.

**Tabel 2.2.3.1.**  
**Kriteria Sukses Bagi Empat Peran Baru Sumberdaya Manusia**

Peran SDM	Kriteria Sukses
Mitra Strategik	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Kepedulian pada <i>bottom line</i></li> <li>▪ Memahami pasar dan bisnis</li> <li>▪ Menjamin sukses eksekusi strategi</li> <li>▪ Mempunyai visi jangka panjang tentang arah bisnis</li> <li>▪ Menterjemahkan berbagai strategi menjadi berbagai kegiatan MSDM prioritas.</li> <li>▪ Mampu untuk mendiagnosis organisasi dalam penentuan kekuatan dan kelemahan.</li> </ul>
Ahli Administratif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Merancang dan mengembangkan proses MSDM yang efisien untuk mendukung penciptaan "habitat" organisasi.</li> <li>▪ Menciptakan infrastruktur organisasional melalui penilaian dan perbaikan proses MSDM secara konstan.</li> <li>▪ Melakukan kegiatan yang mengarah pada <i>reengineering</i> proses pekerjaan secara kontinu.</li> <li>▪ Menganalisis dan memberikan tanggapan terhadap kebutuhan organisasional.</li> </ul>
Pejuang Pekerja	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Memahami berbagai SDM yang potensial dan mengantisipasi kebutuhan pengembangan mereka.</li> <li>▪ Menekankan identifikasi kompetensi yang dibutuhkan untuk mengeksekusi strategi di masa mendatang, bukan hanya kebutuhan sekarang.</li> <li>▪ Mempunyai kapabilitas manajemen pendidikan dan pelatihan.</li> <li>▪ Menganalisis berbagai cara penyediaan sumberdaya yang dibutuhkan karyawan dalam memenuhi tantangan baru.</li> <li>▪ Mampu untuk mengembangkan komitmen terhadap tindakan.</li> </ul>
Agen Perubahan	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mampu untuk mengimplementasikan perubahan strategi.</li> <li>• Mampu untuk mengembangkan pembelajaran organisasional dan tim kerja serta membina hubungan.</li> <li>• Mampu untuk menciptakan <i>sense of urgency</i></li> <li>• Mampu untuk berpikir konseptual dan mengartikulasi pemikiran.</li> <li>• Mempunyai <i>sense of purpose</i> melalui suatu fokus dan sistem nilai.</li> </ul>

Sumber : Ulrich, (1997, p.24)

#### **2.2.4. Kompetensi Yang Diperlukan Para Profesional Sumberdaya Manusia**

Supaya keempat peran baru sumberdaya manusia menjadi efektif, dibutuhkan perubahan dramatis didalam cara berpikir dan berperilaku para profesional sumberdaya manusia. Kompetensi yang harus dimiliki oleh para profesional sumberdaya manusia terdiri dari (Yeung *et.al.*, 1994, p.3) :

1. **Penguasaan bisnis.** Persoalan sumberdaya manusia merupakan bagian penentu keberhasilan bisnis, sehingga sudah seharusnya para profesional sumberdaya manusia ini untuk bekerjasama dengan tim manajemen organisasi. Dengan demikian profesional sumberdaya manusia harus mempunyai pengetahuan umum di bidang keuangan, kebutuhan pelanggan eksternal, pesaing, teknologi informasi dan proses-proses bisnis lainnya.
2. **Penguasaan sumberdaya manusia.** Profesional-profesional sumberdaya manusia mendesain & menghantarkan praktek-praktek sumberdaya manusia yang satu sama lain saling terkait dengan tujuan bisnis. Penting bagi para profesional sumberdaya manusia untuk meningkatkan perspektif sistematis dan strategik, bahkan keahlian fungsional mereka.
3. **Penguasaan proses dan perubahan,** artinya bahwa profesional sumberdaya manusia perlu untuk mengembangkan kompetensi dalam ketrampilan antar pribadi dan manajemen mempengaruhi untuk menangkap isu-isu secara tepat, mengidentifikasi peluang perbaikan, mendiagnosa dan memecahkan masalah, memfasilitasi pembuatan

keputusan, menciptakan lingkungan yang mendukung partisipasi serta berani menghadapi resiko secara bijaksana.

4. Melakukan *upgrade* terhadap para profesional **sumberdaya manusia** yang tidak disiapkan dan diposisikan untuk merespon perubahan agenda sumberdaya manusia. Hal ini dilakukan karena kemampuan mereka di bidang ini akan menentukan kualitas dan keefektifan pelayanan yang mereka berikan. Perlu bagi profesional sumberdaya manusia untuk mengidentifikasi secara jelas siapa pelanggan mereka dan melakukan pengukuran kinerja baru mereka.
5. Kemampuan profesional sumberdaya manusia untuk **mengidentifikasi** secara jelas siapa **pelanggan** mereka dan melakukan **pengukuran kinerja** baru mereka.

#### **2.2.5. Hubungan Peran Sumberdaya Manusia dengan Kinerja Perusahaan**

Para ahli dari berbagai disiplin memberikan berbagai kerangka kerja konseptual sebagai penjelasan terhadap hubungan antara praktek-praktek manajemen sumberdaya manusia dan hasil pada tingkat perusahaan. Jackson dan Schuler (dalam Delaney & Huselid, 1996, p.953) memberikan literatur tentang hal ini dan menjelaskan bahwa, pendekatan-pendekatan yang berbeda seperti teori sistem umum, teori perilaku peran, teori institusional, teori ketergantungan sumberdaya, teori modal manusia, ilmu ekonomi biaya transaksi, teori agensi dan teori perusahaan berbasis sumberdaya, digunakan untuk meneliti peran potensial sumberdaya manusia (dan selanjutnya disebut praktek-praktek sumberdaya

manusia) dalam menentukan kinerja perusahaan. Hasilnya secara umum menunjukkan adanya hubungan yang positif antara berbagai praktek sumberdaya manusia dan kinerja perusahaan.

Organisasi dapat mengadopsi berbagai praktek manajemen sumberdaya manusia untuk meningkatkan ketrampilan pekerja. Pertama, usaha-usaha perbaikan kualitas atau peningkatan ketrampilan dan kemampuan para pekerja saat ini dapat dilakukan melalui prosedur seleksi yang dapat menyaring para pekerja yang mempunyai potensi yang sangat baik sesuai dengan kebutuhan organisasi. Kedua, organisasi dapat memperbaiki kualitas para pekerja saat ini dengan memberi aktivitas-aktivitas pelatihan dan pengembangan setelah seleksi dilakukan.

Keefektifan para pekerja yang terampil akan terbatas jika mereka tidak dimotivasi untuk melaksanakan pekerjaannya dengan baik. bentuk dan struktur sistem manajemen sumberdaya manusia organisasi dapat mempengaruhi tingkat motivasi para pekerja dalam berbagai cara.

Pertama, organisasi dapat mengimplementasikan sistem *merit system* atau kompensasi insentif yang memberi *rewards* bagi para pekerja guna mencapai tujuan yang spesifik. Selanjutnya melindungi para pekerja dari perlakuan yang sewenang-wenang, sehingga memotivasi mereka untuk bekerja lebih giat. Akhirnya, struktur tempat kerja akan mempengaruhi kinerja organisasi dalam memotivasi, dan mencerdaskan para pekerja yang terlibat secara langsung dalam menentukan kerja apa yang akan dilakukan dan bagaimana pekerjaan tersebut akan dilaksanakan.

Sistem partisipasi pekerja (Wagner, 1994, p.319), pasar tenaga kerja internal yang memberikan suatu peluang bagi para pekerja untuk maju dan sistem produksi berbasis tim (Levine, 1995, p.47) merupakan semua bentuk dari organisasi kerja yang mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Selanjutnya dijelaskan bahwa, provisi keamanan kerja akan mendorong pekerja untuk bekerja lebih giat (Ichniowski, 1994).

Wright *et.al* (dalam Youndt *et.al*, 1996, p.849) menemukan bahwa, organisasi mempunyai kinerja yang tinggi ketika mereka menggunakan para pekerja dengan kompetensi yang konsisten terhadap strategi organisasi. Mereka juga menemukan bahwa organisasi akan menunjukkan kinerja yang lebih tinggi jika ada kesesuaian antara kondisi lingkungan eksternal perusahaan dengan strategi organisasi yang sejalan dengan kompetensi pekerjanya.

Jelaslah bahwa bidang sumberdaya manusia mempunyai kontribusi yang cukup besar terhadap kinerja organisasi. Contohnya tercermin pada kriteria-kriteria yang digunakan untuk menilai perusahaan-perusahaan yang memenangkan *Malcom Baldrige Quality Award*, yang mencakup tujuh bidang yang dievaluasi: (1) kepemimpinan eksekutif senior, (2) informasi dan analisis, (3) perencanaan mutu dan strategik, (4) manajemen mutu, (5) mutu dan hasil operasi, (6) fokus serta kepuasan pelanggan, (7) manajemen dan pengembangan sumberdaya manusia (Blackburn & Rosen, 1993, p.54).

Tantangan bagi sumberdaya manusia di masa mendatang tidak dimulai dengan fungsinya tetapi dengan hasil-hasil bisnis. Guna menghadapi masa mendatang, organisasi perlu melakukan tujuh aktivitas-aktivitas utama yang



meliputi (1) membangun kepemimpinan global, (2) membangun kompetensi inti organisasional, (3) menciptakan organisasi internal yang lebih kuat, (4) menjadi pengusaha perubahan yang cepat secara lebih baik, (5) lebih berfokus pada pelanggan, (6) belajar menggunakan budaya organisasional sebagai senjata dan alat kompetitif, (7) secara terus menerus menumbuhkan atau meningkatkan bisnis (Eichinger & Ulrich, 1995, 34).

Dengan melalui sumberdaya manusia, organisasi akan dapat menjadikan dirinya “berbeda” dari yang lain, berharga, serta sulit untuk digantikan dan ditiru oleh pesaing sehingga dapat tercipta suatu keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Jadi sumberdaya manusia mempunyai peran sentral dalam mewujudkan dan mempertahankan keunggulan kompetitif organisasional, karena: (1) sumberdaya manusia memungkinkan strategi organisasi terjadi, (2) perhatian sumberdaya manusia pada pola pikir organisasi dan (3) sumberdaya manusia membangun kapasitas untuk berubah (Yeung & Ulrich, 1989, p.40).

Hasil penelitian **Conner dan Ulrich** (1996, p.45) menunjukkan bahwa, peran pejuang pekerja dan ahli administratif lebih dijalankan dibanding peran mitra strategis dan agen perubahan. Selain itu, pelaksanaan peran pejuang pekerja dan ahli administratif bersifat seragam (homogen) antar berbagai perusahaan, sementara pelaksanaan peran mitra strategis dan agen perubahan bersifat heterogen (berbeda-beda antar berbagai perusahaan). Hubungan antar berbagai peran sangat rendah, kecuali antara peran mitra strategis dan agen perubahan ada hubungan yang signifikan.

Dari pemikiran yang dikembangkan oleh Conner dan Ulrich (1996, p.45) tersebut di atas maka penulis menyusun suatu preposisi berkaitan dengan pelaksanaan dan perbedaan karakter peran baru sumber daya manusia sebagai berikut:

**Preposisi 1**

*Perusahaan-perusahaan telah melaksanakan empat peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan.*

**Preposisi 2**

*Ada perbedaan karakter yang signifikan (homogen atau heterogen) dalam pelaksanaan peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan pada masing-masing perusahaan*

Menurut Conner dan Ulrich (1997) apabila dalam suatu organisasi, jika satu orang menjadi arogan dan tidak respek terhadap yang lain maka semua akan menanggung atau merasakan akibatnya. Demikian juga dalam pengelolaan sumberdaya manusia, masing-masing peran adalah esensial terhadap seluruh peran sumberdaya manusia. Jadi keempat peran baru sumberdaya manusia tersebut merupakan suatu kesatuan. Seringkali organisasi mengutamakan peran tertentu saja dan mengabaikan peran yang lain sehingga dapat mengakibatkan tidak efektifnya fungsi sumber daya manusia.

Dari pernyataan tersebut bisa disusun suatu preposisi awal tentang hubungan antar berbagai peran sumber daya manusia sebagai berikut:

### **Preposisi 3**

*Ada saling hubungan positif antara peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan pada masing-masing perusahaan*

Dalam *Malcom Baldrige Quality Award*, para dewan penguji atau yuri menilai prestasi perusahaan berkenaan dengan pengembangan dan perealisasi potensial penuh para pekerjanya untuk mengejar mutu perusahaan dan tujuan kinerja, upaya perusahaan untuk membangun dan memelihara suatu lingkungan, kultur untuk keunggulan mutu serta sesuatu yang kondusif bagi partisipasi penuh, pertumbuhan personal dan organisasi. Dengan kata lain para penguji memusatkan perhatiannya pada sejauhmana manajemen sumberdaya manusia dan teknik-teknik perilaku organisasional digunakan untuk sepenuhnya menampung potensi masing-masing karyawan. Sehingga dengan demikian pelaksanaan peran sumber daya manusia diharapkan mampu mendorong peningkatan kinerja perusahaan.

### **Preposisi 4**

*Peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan*

### 2.3. Penelitian Terdahulu

Penelitian tentang pengaruh peran sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan secara ringkas dapat ditunjukkan pada Tabel 2.3..

**Tabel 2.3.**

**Matriks Penelitian Peran Sumber Daya Manusia Sebelumnya**

Peneliti	Obyek Penelitian	Alat analisis	Hasil Penelitian
Nurhayati (2000)	188 Perusahaan-perusahaan Top Indonesia	Analisis Regresi Linear Berganda	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Umumnya peran SDM sudah diterapkan oleh perusahaan.</li><li>▪ Peran ahli administrative dan pejuang pekerja relatif homogen; peran mitra strategis dan agen perubahan relatif heterogen</li><li>▪ Secara simultan keempat peran SDM memiliki pengaruh yang signifikan dan hubungan positif terhadap kinerja.</li></ul>
Ulrich dan Conner (1996)	Workshop SDM sejumlah 256 responden	Descriptive Statistics (Mean, Deviation Standard, Pearson Correlations) dan Analisis Faktor	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Peran SDM benar ada, dan SDM seringkali melakukan multi peran.</li><li>▪ Peran Ahli Administratif dan Pejuang Pekerja memiliki skor tertinggi dan relatif homogen dibanding peran mitra strategis dan agen perubahan.</li><li>▪ Hanya ada satu hubungan yang signifikan yaitu antar peran mitra strategis dan Agen perubahan dengan nilai koefisien pearson 0.75, hasil analisis factor menunjukkan variabilitas yang tinggi untuk mitra strategis dan agen perubahan.</li><li>▪ Secara bersama-sama keempat peran sudah dijalankan oleh pekerja.</li></ul>

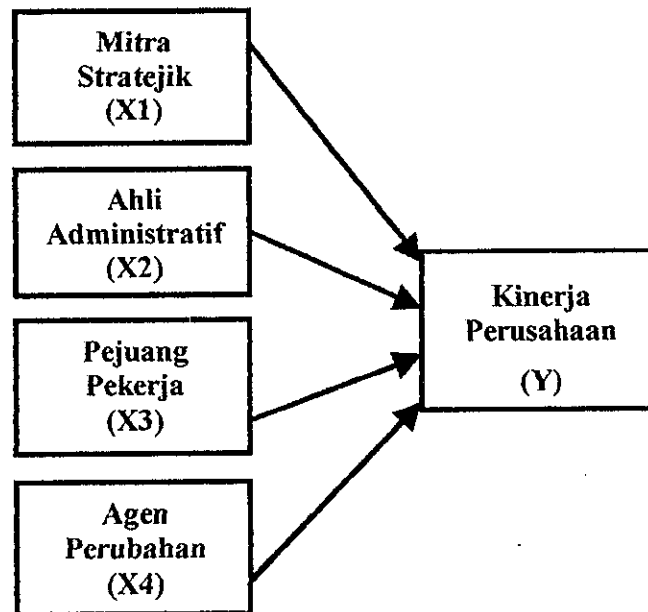
Sumber: Data sekunder yang diolah, 2002

Secara keseluruhan hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurhayati (2000) maupun Ulrich dan Conner (1996) menunjukkan bahwa peran sumber daya manusia sudah dijalankan oleh perusahaan, sehingga mereka dapat meningkatkan *skill*, pengetahuan dan kemampuan pekerja. Sehingga peran sumber daya manusia bisa digunakan dalam praktek-praktek sumber daya manusia sebagai alat mendiagnosa untuk perencanaan karir (*career planning*) rencana suksesi kepemimpinan (*succession planning*), seleksi dan pengembangan sumber daya manusia.

#### **2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis dan Hipotesis**

Berdasarkan telaah pustaka yang telah dilakukan pada sub bab sebelumnya dapat disimpulkan dalam sebuah model penelitian dimana kinerja perusahaan dalam pendekatan sumber daya manusia modern dipengaruhi oleh karakteristik SDM perusahaan sebagai mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja, dan agen perubahan. Selanjutnya secara sederhana, kerangka pemikiran yang diajukan seperti pada gambar 2.4.

**Gambar 2.4**  
**Kerangka Pemikiran Teoritis**



Sumber : Ulrich & Conner (1996) dikembangkan untuk penelitian ini, 2002

Dari kerangka pemikiran teoritis di atas ditetapkan hipotesis-hipotesis sebagai berikut:

#### **Hipotesis 1**

*Perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang telah melaksanakan empat peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan.*

#### **Hipotesis 2**

*Ada perbedaan karakter yang signifikan (homogen atau heterogen) dalam pelaksanaan peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategik, ahli*

*administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan pada perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang*

### **Hipotesis 3**

*Ada saling hubungan positif antara peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan pada perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang*

### **Hipotesis 4**

*Peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan berpengaruh secara positif terhadap kinerja perusahaan perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang*

## **2.5. Definisi Operasional**

Definisi empat peran sumberdaya manusia (mitra strategis, ahli administratif, *employee champion* dan agen perubahan) yang digunakan disini merupakan definisi versi **Conner dan Ulrich** (1996, p.43), sementara variabel kinerja yang digunakan adalah kinerja versi **Delaney & Huselid** (1996, p.957).

1. **Mitra strategis (Conner & Ulrich, 1996):** peran yang dilakukan sebagai eksekutif sumberdaya manusia untuk mendorong dan memandu terjadinya atau adanya diskusi serius tentang bagaimana perusahaan harus diorganisasi dalam melaksanakan strateginya. Dalam hal ini ada empat langkah yaitu sumberdaya manusia harus bertanggung jawab untuk:

(a) mendefinisikan arsitektur organisasional,

- (b) melakukan audit organisasional,
- (c) mengidentifikasi metode untuk merenovasi bagaimana bagian arsitektur organisasional,
- (d) mengambil inisiatif dan menyusun prioritas.

Sehingga indikator-indikator yang digunakan untuk menjelaskan dan mengukur variabel peran sumber daya manusia sebagai mitra strategic adalah sebagai berikut:

- MS 1: membantu organisasi/ perusahaan dalam mencapai tujuan
- MS 2: terlibat dalam proses menetapkan strategi-strategi bisnis
- MS 3: meyakinkan keterkaitan antara strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis
- MS 4: mengukur keefektifan sumberdaya manusia dengan kemampuannya untuk membantu menyusun strategi
- MS 5: melihat dirinya sebagai mitra bisnis
- MS 6: memanfaatkan waktu untuk membahas isu-isu strategik
- MS 7: berpartisipasi dalam perencanaan bisnis
- MS 8: terlibat dalam pekerjaan menetapkan strategi sumberdaya manusia dan strategi bisnis
- MS 9: mengembangkan program-program dan proses-proses mata rantai strategi sumberdaya manusia untuk melaksanakan strategi bisnis
- MS 10: menilai kredibilitas sumberdaya manusia dari bantuannya dalam mencapai tujuan-tujuan strategik



2. **Ahli administratif (Conner & Ulrich, 1996):** sumberdaya manusia harus memperbaiki efisiensi dari fungsi tradisional mereka dan keseluruhan organisasi. Perbaikan efisiensi ini akan membangun kredibilitas sumberdaya manusia yang pada gilirannya akan membuka pintu baginya untuk menjadi Mitra Strategik. Indikator-indikator yang dikembangkan untuk mengukur variabel Ahli administratif adalah:

Ad 1: membantu organisasi/ perusahaan dalam memperbaiki efisiensi operasi

Ad 2: terlibat dalam penghantaran proses-proses sumberdaya manusia

Ad 3: mengadministrasikan proses-proses sumberdaya manusia secara efisien

Ad 4: mengukur keefektifan sumberdaya manusia dengan kemampuannya untuk menghantarkan proses-proses sumberdaya manusia

Ad 5: melihat dirinya sebagai ahli administrasi

Ad 6: memanfaatkan waktunya untuk membahas isu-isu operasional

Ad 7: menjadi partisipan aktif dalam mendesain dan menghantarkan proses-proses sumberdaya manusia

Ad 8: bekerja untuk memonitor proses-proses administratif

Ad 9: mengembangkan dokumentasi dan transaksi proses-proses yang efisien

Ad 10: menilai kredibilitas sumberdaya manusia dari peningkatan produktivitas

3. **Pejuang pekerja (Conner & Ulrich, 1996):** sumberdaya manusia harus berbuat lebih banyak secara terus menerus yang dapat meningkatkan komitmen, moral dan kontribusi karyawan. Indikator-indikator yang disusun adalah sebagai berikut:

PP 1: membantu organisasi/ perusahaan memikirkan kebutuhan-kebutuhan pribadi pekerja

PP 2: terlibat dalam perbaikan komitmen kerja

PP 3: meyakinkan kebijakan-kebijakan dan program-program sumberdaya manusia tanggap terhadap kebutuhan pribadi pekerja

PP 4: mengukur keefektifan sumberdaya manusia dengan kemampuannya untuk membantu pekerja memenuhi kebutuhan-kebutuhan pribadinya

PP 5: melihat dirinya sebagai pejuang para pekerja

PP 6: memanfaatkan waktu untuk mendengarkan dan merespon para pekerja

PP 7: berpartisipasi aktif mendengarkan dan merespon para pekerja

PP 8: bekerja untuk membantu para pekerja dalam memenuhi kebutuhan pribadi dan keluarganya

PP 9: mengembangkan program-program dan proses-proses pemenuhan kebutuhan pribadi pekerja

PP 10: menilai kredibilitas sumberdaya manusia dari bantuannya terhadap para pekerja dalam memnuhi kebutuhan pribadi mereka

4. **Agen perubahan (Conner & Ulrich, 1996):** sumberdaya manusia harus membangun kapasitas organisasional untuk menangkap dan mengkapitalisasi perubahan. Inisiatif perubahan difokuskan pada penciptaan tim yang berkinerja tinggi dalam mengimplementasikan teknologi baru yang dikembangkan dan disampaikan dengan cara dan waktu yang tepat. Tantangan yang paling berat bagi organisasi adalah tantangan untuk merubah kultur organisasi. Guna melahirkan kultur baru, sumber daya manusia harus melakukan empat langkah yaitu: (a) mendefinisikan dan menjelaskan konsep dari perubahan kultur, (b) membuat pernyataan mengapa kultur merupakan pusat dan keberhasilan bisnis, (c) mendefinisikan suatu proses untuk menafsirkan kultur saat ini dan kultur baru yang diinginkan serta mengukur kesenjangan diantara keduanya, (d) mengidentifikasi pendekatan alternatif terhadap penciptaan perubahan kultur. Indikator-inndikator untuk mengukur variabel peran sumber daya manusia sebagai agen perubahan, adalah:

AP 1: membantu organisasi/ perusahaan dalam mencapai tujuan

AP 2: terlibat dalam proses menetapkan strategi-strategi bisnis

AP 3: meyakinkan keterkaitan antara strategi sumber daya manusia dengan strategi bisnis

AP 4: mengukur keefektifan sumberdaya manusia dengan kemampuannya untuk membantu menyusun strategi

AP 5: melihat dirinya sebagai mitra bisnis

AP 6: memanfaatkan waktu untuk membahas isu-isu strategik

AP 7: berpartisipasi dalam perencanaan bisnis

AP 8: terlibat dalam pekerjaan menetapkan strategi sumberdaya manusia dan strategi bisnis

AP 9: mengembangkan program-program dan proses-proses mata rantai strategi sumberdaya manusia untuk melaksanakan strategi bisnis

AP 10: menilai kredibilitas sumberdaya manusia dari bantuannya dalam mencapai tujuan-tujuan strategik

5. **Kinerja perusahaan (Delaney & Huselid, 1996, p.957):** kinerja perusahaan diukur dengan kinerja organisasional dan kinerja pasar yang dipersepsikan. Terakhir untuk variabel Kinerja perusahaan berkaitan dengan kinerja perusahaan, maka disusun indikator-indikator kinerja perusahaan sebagai berikut:

KIN1: Nilai perusahaan dalam hal kualitas produk, jasa, atau program

KIN2: Nilai perusahaan dalam hal pengembangan produk, jasa, atau program baru

KIN3: Nilai perusahaan dalam hal kemampuan untuk menarik pekerja berkualitas

KIN4: Nilai perusahaan dalam hal kemampuan untuk mempertahankan pekerja yang berkualitas

KIN5: Nilai perusahaan dalam hal kepuasan pelanggan atau klien

KIN6: Nilai perusahaan dalam hal hubungan antara manajemen dan pekerja

KIN7: Nilai perusahaan dalam hal hubungan pekerja pada umumnya

Indikator-indikator yang berkaitan dengan kinerja pasar adalah sebagai berikut:

KIN8: Berkaitan dengan pemasaran

KIN9: Berkaitan dengan peningkatan penjualan

KIN10: Berkaitan dengan profitabilitas

KIN11: Berkaitan dengan peluang pasar

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **3.1. Pendahuluan**

Sub-bab ini membahas tentang metode penelitian yang meliputi populasi dan sampel penelitian, metode pengumpulan data, definisi variabel penelitian, instrumen penelitian, dan analisis data.

#### **3.2. Populasi**

Dalam suatu penelitian, populasi yang dipilih mempunyai hubungan yang erat dengan masalah yang diteliti. Populasi atau *universe* adalah jumlah keseluruhan unit analisis yang ciri-cirinya akan diduga (Singarimbun dan Effendi, 1989). Populasi penelitian ini adalah seluruh perusahaan di Indonesia yang berada di Kawasan Industri Terboyo-Semarang, yang diperkirakan telah melakukan transformasi fungsi sumberdaya manusianya, dan tidak lagi merujuk pada fungsi sumberdaya manusia tradisional.

Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan-karyawan pada level *middle manajemen* dan manajer di perusahaan-perusahaan yang beroperasi di Kawasan Industri Terboyo Semarang yang memiliki jumlah keseluruhan 152 perusahaan dengan berbagai jenis bidang usaha meliputi usaha garmen, pengolahan kayu, pergudangan, bahan bangunan, kertas, furniture, konstruksi,

makanan ringan (snack), transportasi/ angkutan dan ekspedisi, dan lain-lain (lihat tabel 3.2.).

**Tabel 3.2.**  
**Data Populasi Menurut Jenis Usaha**

No.	Jenis Usaha	Jumlah
1.	Pengolahan Kayu dan Furniture	29
2.	Farmasi dan Distribusi Farmasi	4
3.	PVC, Plastic and Chemical	16
4.	Garment	5
5.	Percetakan dan Kertas	10
6.	Transportasi, Ekspedisi dan Logistik	23
7.	Makanan/ minuman Kemasan & Bahan Pokok	17
8.	Office Equipment & Komputer	7
9.	Perbengkelan	8
10.	Kontraktor dan Alat-alat Berat/ Teknik	11
11.	BBM dan Minyak Pelumas	4
12.	Lain-lain	18
	<b>Total</b>	<b>152</b>

Sumber: Data Sekunder Yang Diolah, 2002

### 3.3. Sampel

Sampel merupakan bagian dari elemen-elemen populasi yang hendak diteliti. Adapun ide dasar dari pengambilan sampel adalah bahwa dengan menyeleksi bagian dari elemen-elemen populasi, kesimpulan tentang keseluruhan populasi diharapkan dapat diperoleh (Cooper & Emory, 1995). Keuntungan ekonomis pengambilan sampel adalah biayanya lebih murah dan memberikan hasil yang lebih cepat. Responden penelitian ini terdiri para manajer sumberdaya

manusia (*self assessment*) dari level menengah dari sejumlah tertentu perusahaan perusahaan yang berada di Kawasan Industri Terboyo-Semarang.

Besar kecilnya jumlah sampel yang diambil sangat tergantung pada tingkat kehomogenan populasi, presisi yang dikehendaki, rencana analisis serta tenaga, biaya dan waktu yang tersedia (Singarimbun & Effendi, 1989). Adapun metode pengambilan sampelnya dilakukan dengan menggunakan metode *purposive sampling*, artinya dari seluruh perusahaan yang berada di Kawasan Industri Terboyo dikelompokkan menurut garis bisnisnya, kemudian tiap kelipatan lima perusahaan diambil sampel sebanyak satu perusahaan sebagai sample dengan kuesioner yang dibagikan sejumlah lima buah. Jadi, diharapkan dalam penelitian ini nantinya bisa diperoleh sampel minimal 30 perusahaan, dengan jumlah responden keseluruhan sebanyak kurang lebih 150 orang. Semakin banyak jumlah sampel yang bisa diperoleh, diharapkan data yang masuk lebih mewakili variabel yang akan diuji.

Seluruh staff/ manajer level menengah dari perusahaan yang terpilih diminta untuk mengisi kuesioner penelitian (satu perusahaan lima kuesioner) yang dikirimkan secara langsung. Alasan pengisian kuesioner pada level menengah ini karena manajer atau staff diasumsikan lebih mengetahui peran-peran SDM yang ada di perusahaan masing-masing, karena mereka lebih banyak terlibat sebagai mediator antar jenjang manajemen level puncak dengan level bawah. Supaya kuesioner terisi dengan lengkap dan dapat kembali lagi kepada peneliti sebanyak mungkin, maka dilakukan pemantauan dengan cara mengecek ataupun melakukan



tahap wawancara secara langsung; ataupun meminta kesediaanya untuk mengisi dan mengembalikan kuesioner penelitian (*follow up*).

### 3.4. Metode Pengumpulan Data

Penelitian ini menggunakan data primer dan sekunder yang dikumpulkan melalui :

1. *Kuesioner* : dilakukan guna memperoleh data primer dan responden Data primer ini meliputi data-data tentang keempat variabel peran sumber daya manusia (peran mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan), dan data tentang kinerja perusahaan.
2. Studi pustaka: dilakukan guna memperoleh data sekunder yang berkaitan dengan tinjauan pustaka dan data-data tentang perusahaan.

### 3.5. Instrumen Penelitian

Instrumen *survey* dalam penelitian ini berupa kuesioner, yang terdiri atas :

1. 40 pertanyaan yang dikembangkan oleh Conner dan Ulrich (1996, p.48). Instrumen ini dirancang untuk mengukur empat peran sumberdaya manusia (jadi masing-masing peran sumberdaya manusia mempunyai 10 pertanyaan).
1. Sebagai mitra strategik terdiri dari 10 (sepuluh ) item pertanyaan, meliputi pertanyaan nomor: 5, 9, 13, 17, 21, 25, 29, 33, dan 37.

2. Sebagai ahli administratif terdiri dari 10 (sepuluh ) item pertanyaan, meliputi pertanyaan nomor: 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, dan 38.
  3. Sebagai pejuang pekerja terdiri dari 10 (sepuluh ) item pertanyaan, meliputi pertanyaan nomor 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, dan 39.
  4. Sebagai agen perubahan terdiri dari 10 (sepuluh ) item pertanyaan, meliputi pertanyaan nomor 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, dan 40.
2. 7 (tujuh) pertanyaan yang dikembangkan oleh tim riset NOS (*National Organization Survey*) untuk mengukur kinerja perusahaan yang dipersepsikan dan 4 pertanyaan untuk mengukur kinerja pasar yang dirasakan (Delaney & Huselid, 1996, p.968) sebagai berikut:
- a. Kinerja Perusahaan yang Dipersepsikan terdiri dari 7 (tujuh) item pertanyaan, meliputi pertanyaan nomor 1, 2, 3, 4, 5, 6, dan 7 (kuesioner bagian kedua)
  - b. Kinerja Pasar yang Dirasakan terdiri dari 4 (empat) item pertanyaan, meliputi pertanyaan nomor: 8, 9, 10, dan 11 (kuesioner bagian kedua).

Pengukuran variabel menggunakan skala Likert, dengan skala tujuh angka yaitu skala 1 = sangat rendah (SR) sampai skala 7 = sangat tinggi (ST). Sehingga skoring jawaban kuesioner tersebut menunjukkan skala ordinal.

### 3.6. Metode Analisis Data

#### 3.6.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

Sebelum penelitian dilakukan, perlu dilakukan pengujian terhadap validitas dan reliabilitas terhadap daftar pertanyaan yang digunakan. Pengujian validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan ini dimaksudkan agar daftar pertanyaan yang digunakan untuk mendapatkan data penelitian, memiliki tingkat validitas dan reliabilitas memenuhi batasan yang disyaratkan.

Uji validitas daftar pertanyaan dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kehandalan angket. Kehandalan angket mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Pengujian validitas item dilakukan dengan menggunakan program statistik SPSS 10.0 dengan melihat hasil korelasi untuk masing-masing item dengan skor total pada harga *Corrected Item-Total Correlation*. Syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan valid adalah lebih besar dari 0.239 (Singgih, 2000).

Terdapat tiga jenis validitas yang dapat diterima secara umum yaitu validitas isi, validitas konstruk dan validitas yang berkaitan dengan kriteria. Dalam penelitian ini uji validitas yang digunakan adalah uji validitas konstruk yang mengkorelasikan skor masing-masing item pertanyaan dengan skor totalnya.

Ada kemungkinan pernyataan angket kurang baik susunan kata-kata atau kalimatnya, sehingga menimbulkan penafsiran yang berbeda. Untuk item-item atau pernyataan yang tidak valid maka akan dikeluarkan dan tidak dianalisis, sedangkan pernyataan yang valid diteruskan ke tahap pengujian kehandalan (uji reliabilitas).

Uji reliabilitas merupakan uji kehandalan yang bertujuan untuk mengetahui seberapa jauh suatu alat ukur dapat diandalkan atau dipercaya. Kehandalan berkaitan dengan estimasi sejauh mana suatu alat ukur dilihat dari stabilitas atau konsistensi internal dari informasi, jawaban atau pernyataan, jika pengukuran dilakukan atau pengamatan dilakukan berulang. Apabila suatu alat ukur digunakan berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal (reliabel). Pengujian reliabilitas terhadap seluruh item atau pernyataan pada penelitian ini akan menggunakan formula *Cronbach Alpha* (koefisien alpha). Nilai *cronbach alpha* pada penelitian ini akan digunakan nilai 0.6, dengan pengertian bahwa daftar pertanyaan yang diuji akan dikatakan reliabel bila nilai *cronbach alpha* diatas 0.6.

Suatu alat ukur koefisien reliabilitas ( $\alpha$ ) yang mendekati angka satu menunjukkan kehandalan yang semakin tinggi. Apabila koefisien alpha ( $\alpha$ ) lebih besar dari 0,6 maka alat ukur dianggap handal atau terdapat *internal consistency reliability* dan sebaiknya bila alpha lebih kecil dari 0,6 maka dianggap kurang handal atau terdapat *internal inonsistency reliability*. Memberikan kriteria dalam melakukan interpretasi terhadap indeks reliabilitas sebagai berikut.

**Tabel 3.6.1.**  
**Indeks Reliabilitas dan Interpretasinya**

Koefisien alpha ( $\alpha$ )	Interpretasi
0,800 – 1,00	Sangat tinggi ( <i>very high</i> )
0,600 – 0,799	Tinggi ( <i>high</i> )
0,400 – 0,599	Cukup tinggi ( <i>moderate</i> )
0,200 – 0,399	Rendah ( <i>low</i> )
< 0,200	Sangat rendah ( <i>very low</i> )

*Sumber: Suharsimi Arikunto, 1993*

### 3.6.2. Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

Bagian penting dari prosedur statistik mengenai model dari data adalah menetapkan seberapa baik model tersebut secara nyata cocok (*goodness of fit*), sekaligus mendeteksi kemungkinan pelanggaran asumsi yang diperlukan dalam data yang sedang dianalisis, ada 3 formula yang digunakan, yaitu :

#### 3.6.2.1. Uji Multikolinearitas

Uji ini digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas. (Santoso, 2000, p.356).

- Dalam model regresi tidak terdapat problem multikolinearitas, apabila besar tolerance mendekati 1 atau apabila hasil  $R^2$  semakin kecil ( $R^2 = 1 - \text{tolerance}$ ). Semakin kecil  $R^2$ , akan semakin kecil pula variabilitas dari variabel bebas

yang dapat dijelaskan oleh prediktor (variabel bebas) yang lain. Dengan demikian tidak terdapat gangguan multikolinearitas dalam penelitian.

- Pada umumnya jika VIF lebih besar dari 5, maka variabel tersebut mempunyai persoalan multikolinearitas dengan variabel bebas lainnya. Sehingga apabila dalam model regresi diperoleh nilai VIF kurang dari 5, maka dalam model tersebut tidak terjadi multikolinearitas.

#### 3.6.2.2. Uji Heteroskedastisitas

Uji ini untuk mendeteksi adanya penyebaran atau pencaran dari variabel-variabel. Selain itu menguji apakah dalam sebuah model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain.

Jika varians dari residual dari satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Dan jika varians berbeda, disebut heteroskedastisitas. Model regresi yang baik adalah tidak terjadi heteroskedastisitas.

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari *scatter plotnya* di mana sebaran datanya bersifat *increasing variance of u*, *decreasing variance of u* dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak menyebar di sekitar garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas, tetapi homoskedastisitas.

### 3.6.2.3. Uji Autokorelasi

Uji ini untuk mengetahui gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi. Untuk mengetahui ada/tidaknya autokorelasi digunakan uji Durbin Watson (DW), di mana DW tabel adalah sebagai berikut : batas dalam ( $du$ ) = 1.78 dan batas luar ( $dl$ ) = 1.57. **Dikatakan tidak terjadi autokorelasi bila :  $DW < 4 - du$ .** Apabila hasil dari pengujian ekonometrika tersebut tidak ditemukan adanya indikator penyimpangan, maka dapat disimpulkan bahwa model tersebut telah memenuhi syarat ekonometrika untuk analisis regresi.

Namun demikian secara umum bisa diambil patokan :

- angka DW dibawah  $-2$  berarti ada autokorelasi positif
- angka DW di antara  $-2$  sampai  $+2$  berarti tidak ada autokorelasi
- Angka DW di atas  $+2$  berarti ada autokorelasi negatif

### 3.7. Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini digunakan analisis statistik yang meliputi :

1. Suatu peran sumberdaya manusia dengan nilai *mean* yang lebih tinggi menunjukkan bahwa peran sumberdaya manusia tersebut lebih dijalankan dibanding peran sumberdaya manusia lain dengan nilai *mean* yang lebih kecil.

*One Way Anova (Analysis of Variance)* digunakan untuk menguji ada tidaknya perbedaan persepsi tentang pelaksanaan peran sumber daya manusia antara perusahaan di lingkungan Kawasan Industri Terboyo Semarang. Formulasi yang digunakan ditunjukkan pada Tabel 3.7.

**Tabel 3.7.**  
*Analysis of Variance*

Source of Variation	Degrees of Freedom (df)	Sum of Squares	Mean Square
Between Group	$a - 1$	$\sum \frac{X_i^2}{n_i} - C$	$S_e^2$
Within Group	$N - a$	Subtract = $\sum \sum X_{ij}^2 - \sum \frac{X_i^2}{n_i}$	$S^2$
Total	$N - a$	$\sum \sum X_{ij}^2 - C$	

Sumber: Statistical Method oleh Snedecor & Cochran, 1971, p.277

Keterangan Tabel:

$a$  = Jumlah variabel

$n$  = Jumlah sampel variabel ke  $i$

$N$  = Total sample

$X$  = Rata-rata (Mean)

$C$  = Rata-rata yang dikoreksi

$Se$  = Standar error

$S$  = Standar Deviasi



Ho: tidak ada perbedaan persepsi pelaksanaan peran sumber daya manusia pada perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang.

Hi : Ada perbedaan persepsi pelaksanaan peran sumber daya manusia pada perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang.

Syarat penerimaan hipotesis:

- Ho diterima bila probabilitas  $> 0.05$ , pada tingkat kepercayaan 95% ( $\alpha = 5\%$ )
- Hi diterima bila probabilitas  $< 0.05$ , pada tingkat kepercayaan 95 % ( $\alpha = 5\%$ )

2. Deviasi standar untuk menguji kehomogenan atau keheterogenan pelaksanaan peran sumber daya manusia sebagai mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan diantara perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo. Jika nilai deviasi standar suatu peran sumberdaya manusia tersebut antar berbagai perusahaan relatif homogen (seragam / tidak jauh berbeda). Sebaliknya, jika nilai deviasi standar suatu peran sumberdaya manusia adalah besar berarti pelaksanaan peran sumberdaya manusia tersebut antar berbagai perusahaan relatif heterogen (tidak seragam atau berbeda). Perumusan standar deviasi yang digunakan adalah:

$$S = \sqrt{\frac{\sum_{i=1}^n (x_i - \bar{x})^2}{n-1}}$$

di mana:

$x_i$  = nilai observasi ke- $i$

$\bar{x}$  = rata-rata

$n$  = jumlah nilai observasi

3. Koefisien korelasi pearson ( $r$ ) untuk menguji hubungan antar keempat peran sumberdaya manusia yang meliputi peran mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan pada perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo. Nilai korelasi rendah atau tidak signifikan menunjukkan keindependenan masing-masing peran sumberdaya manusia dan sebaliknya nilai korelasi yang signifikan menunjukkan adanya saling hubungan antar beberapa peran sumberdaya manusia. Perumusan koefisien korelasi Pearson adalah sebagai berikut:

$$r = \frac{n \sum XY - \sum X \sum Y}{\sqrt{n \sum X^2 - (\sum X)^2} \sqrt{n \sum Y^2 - (\sum Y)^2}}$$

Dimana:

$r$  = koefisien pearson

$X$  = variabel independen

$n$  = jumlah sampel

$Y$  = variabel dependen

4. Regresi digunakan untuk menguji pengaruh implementasi peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategis, ahli administratif, pejuang

pekerja dan agen perubahan terhadap kinerja perusahaan dengan perumusan sebagai berikut:

$$KIN = \beta_1 MS + \beta_2 AD + \beta_3 PP + \beta_4 AP + e_i$$

Dimana :

KIN = kinerja perusahaan

MS = mitra strategik

AD = ahli administratif

PP = pejuang pekerja

AP = agen perubahan

$\beta_{1,2,3,4}$  = koefisien regresi

$e_i$  = *stochastic error term*

Berdasarkan pada hasil analisis regresi linier berganda tersebut akan dapat diketahui pengaruh dan tingkat signifikansi masing-masing variabel terhadap kinerja perusahaan.

Koefisien determinasi digunakan untuk menguji presentase total variasi dalam variabel dependen yang dapat dijelaskan oleh variabel-variabel independen dalam model. Selanjutnya besarnya kontribusi secara simultan (determinasi) diperoleh rumus :

$$R^2 = \frac{SS \text{ Regresi}}{SSTotal}$$

kalau diuraikan menjadi sebagai berikut :

$$R^2 = \frac{SS \text{ Regresi} - SS \text{ Residu}}{SSTotal} = 1 - \frac{SS \text{ Residu}}{SSTotal} = 1 - \frac{e_i^2}{Y_i^2}$$

Dari hasil regresi yang diperoleh kemudian dilakukan pengujian untuk mengetahui apakah koefisien regresi yang diperoleh mempunyai pengaruh yang signifikan atau tidak, baik secara simultan atau parsial dan mengetahui pula seberapa besar pengaruhnya.

Dalam hal ini ada 2 bentuk pengujian yaitu :

- Uji t statistik untuk menguji pengaruh antara variabel bebas terhadap variabel tidak bebas secara parsial dengan mengasumsikan bahwa variabel lain dianggap konstan. Adapun tahap pengujiannya adalah :

a) Menentukan formula null hypothesis statistik yang akan diuji :

Ho :  $\beta_i = 0$ , artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara variabel bebas ( $X_i$ ) terhadap variabel tergantung (Y) secara parsial.

Ha :  $\beta_i > 0$ , artinya ada pengaruh yang signifikan antara variabel  $X_i$  terhadap variabel Y secara parsial.

b) Menentukan nilai  $t_{hitung}$  dengan rumus :

$$t_{hitung} = \frac{\beta_i}{Se(\beta_i)}$$

$\beta_i$  = Koefisien Regresi  
 $Se(\beta_i)$  = Standar Deviasi dari Estimasi  $\beta_i$

- c) Dengan tingkat keyakinan 5 % atau 0,05,  $df = n-k$ , diperoleh nilai  $t$  tabel, kemudian membandingkan dengan nilai  $t$  hitung yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.
- d) Dengan tingkat keyakinan 95 % atau  $\alpha = 0,05$ ,  $df = n-k$ , diperoleh nilai  $t$  tabel, selanjutnya dibandingkan dengan nilai  $t$  hitung yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.
- Bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , maka  $H_0$  dinyatakan ditolak atau menerima  $H_a$
  - Bila  $t_{hitung} < t_{tabel}$ , maka  $H_0$  dinyatakan diterima atau menolak  $H_a$ .
- Uji F statistik untuk mengetahui pengaruh antara variabel bebas secara simultan terhadap variabel terikat (Y). Adapun tahap pengujiannya adalah sebagai berikut :
- a) Menentukan formula null hypothesis secara statistik yang diuji dalam bentuk :
- $H_0 : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 = 0$ , artinya tidak ada pengaruh antara variabel bebas ( $X_1 \dots X_n$ ) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan.
- $H_a : \beta_1 = \beta_2 = \beta_3 = \beta_4 > 0$ , artinya ada pengaruh antara variabel bebas ( $X_1 \dots X_n$ ) terhadap variabel terikat (Y) secara simultan.
- b) Menentukan nilai  $F_{hitung}$  :

$$F = \frac{R^2 / (k-1)}{(1-R^2) / (N-k)}$$

Dengan tingkat keyakinan ( *level of significant* 5% ) atau  $\alpha = 0,05$  dan *degree of freedom* ( derajat kebebasan )  $df = n-k-1$  akan diperoleh nilai  $F_{\text{tabel}}$ , kemudian membandingkan dengan nilai  $F_{\text{hitung}}$  yang diperoleh untuk menentukan apakah pengaruhnya signifikan atau tidak.

- Bila  $F_{\text{hitung}} > F_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  dinyatakan ditolak atau menerima  $H_a$
- Bila  $F_{\text{hitung}} < F_{\text{tabel}}$ , maka  $H_0$  dinyatakan diterima atau menolak  $H_a$

## **BAB IV**

### **HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1. Pendahuluan**

Dalam bab ini akan dibahas tentang hasil analisis data dan pengujian hipotesis. Pertama, dari hasil penyebaran kuesioner, diperoleh profil responden, dan data-data yang bersifat kuantitatif dalam bentuk skala antara 1 sampai dengan 7 yang digunakan sebagai bahan analisis regresi berganda. Hasil analisis regresi berganda sebagai dasar penentuan apakah model penelitian yang dibangun memenuhi standar good of fit. Lalu analisis dilanjutkan dengan melakukan pengujian terhadap hipotesis, melalui mean, standar deviasi, uji t dan uji F. Terakhir, pembahasan terhadap hasil-hasil analisis dilakukan.

#### **4.2. Profil Responden**

Profil responden disusun berdasarkan input data yang diperoleh melalui kuesioner yang disebarkan. Hasil pendataan kemudian ditabulasikan untuk mempermudah analisis berkaitan dengan responden dalam perannya sebagai sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang. Pertama-tama dilakukan pemilahan terhadap data yang layak analisis dan tidak layak analisis. Data yang layak analisis di sini adalah data dari kuesioner yang sudah diisi dengan lengkap, dan sesuai petunjuk pengisian. Sedangkan data yang tidak layak dianalisis adalah data yang pengisiannya kurang lengkap (ada item yang kosong), kuesioner tidak terbaca/ rusak. Sesuai dengan data responden,

maka tabulasi data responden disusun berdasarkan (1) jenis kelamin, (2) pendidikan, (3) Jabatan/ posisi, dan (4) lama masa bekerja.

#### 4.2.1. Hasil pengumpulan data

Dari 150 kuesioner yang disebarkan di perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang, diperoleh hasil 113 kuesioner yang dikembalikan dan hanya 103 kuesioner yang diisi oleh responden. Hasil pemilahan terhadap kuesioner yang kembali dan diisi oleh responden diperoleh 77 kuesioner yang layak dianalisis. Sedangkan 29 kuesioner lainnya tidak layak dianalisis karena sebagian rusak atau pengisian yang tidak lengkap. Berikut rincian kuesioner yang layak dan tidak layak dianalisis (lihat tabel 4.2.1):

**Tabel 4.2.1.**  
**Kuesioner Kembali dan Layak Analisis**

	Kuesioner disebarkan	Kuesioner tidak kembali	Kuesioner kembali kosong	kuesioner tidak lengkap	kuesioner layak analisis
jumlah	150	37	10	26	77
prosentase	100 %	24.67 %	6.67 %	17.33 %	51.33 %

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

#### 4.2.2. Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Dari gambaran yang diperoleh melalui data kuesioner, sebagian besar responden ternyata berjenis kelamin laki-laki. Seorang karyawan laki-laki pada



umumnya memiliki sifat atau karakteristik lebih berani dalam mengungkapkan pendapatnya tentang situasi atau keadaan di lingkungannya. Peran-peran sumber daya manusia memungkinkan dilaksanakan oleh laki-laki ataupun perempuan, namun karakteristik perusahaan industri yang melekat di Kawasan Industri Terboyo Semarang, di mana peran sumber daya manusia yang dilakukan di sana lebih banyak di dominasi oleh laki-laki. Hal ini disebabkan, peran sumber daya manusia diarahkan pada jenjang manajemen level menengah ke atas. Karakteristik perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo lebih menekankan posisi middle management bagi sumber daya manusia berjenis kelamin laki-laki, sedangkan sebagian besar pekerjaan pada level operasional dikerjakan oleh sumber daya manusia berjenis kelamin perempuan.

**Tabel 4.2.2.**  
**Prosentase Responden Menurut Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin Responden	Jumlah	Prosentase
Laki-Laki	56	72.73 %
Perempuan	21	27.27 %
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Pada tabel 4.2.2. terlihat lebih jelas bagaimana dominasi peran sumber daya manusia di perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang lebih banyak dijalankan oleh sumber daya berjenis kelamin laki-laki, yaitu sebesar 72.73% dan perempuan hanya sebesar 27.27 %.

#### 4.2.3. Responden berdasarkan Pendidikan

Pelaksanaan peran sumber daya manusia dalam perusahaan sangat ditentukan oleh pendidikan yang dimiliki oleh karyawan. Peran-peran strategic, ahli administrative, pejuang pekerja, dan sebagai agen perubahan dalam perusahaan apabila sudah diserahkan pada professional sumber daya manusia, menitikberatkan pada tingginya pendidikan karyawan sebagai syarat spesifikasi pekerjaan. Tingkat pendidikan seorang karyawan memiliki kaitan yang erat dengan posisi/ jabatan yang dibebankan padanya. Dari tabel 4.2.3. disajikan rincian tingkat pendidikan responden berkaitan dengan peran-peran sumber daya manusia yang dijalankan di perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang.

**Tabel 4.2.3.**  
**Prosentase Responden Menurut Tingkat Pendidikan**

<b>Pendidikan Responden</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
S2	5	6.50 %
S1	27	35.10 %
Diploma	31	40.26 %
SLTA	14	18.18 %
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100 %</b>

Sumber : data Primer yang diolah, 2002

Pada tabel 4.2.3. terlihat bahwa tingkat pendidikan responden paling banyak pada jenjang diploma yaitu sebesar 40.26 %, diikuti oleh jenjang pendidikan S1 sebanyak 35.10 %, SLTA sebanyak 18.18 %, dan S2 sebanyak 6.5

% Hal yang bisa digambarkan dari tabulasi jenjang pendidikan responden adalah perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang sudah menitikberatkan pada tingginya pendidikan karyawan untuk menduduki posisi atau jabatan sesuai dengan kebutuhan perusahaan terhadap peran sumber daya manusia yang hendak dijalankan oleh masing-masing karyawan. Satu hal yang penting di sini, perusahaan menghendaki masing-masing karyawan dengan pendidikan tertentu untuk menjalankan spesifikasi pekerjaan tertentu dan peran yang mampu mendorong perusahaan menjadi lebih maju dan berkembang.

#### **4.2.4. Responden Berdasarkan Level Jabatan**

Posisi jabatan seorang karyawan memiliki hubungan yang erat dengan peran yang dijalankan. Posisi jabatan pada level manajer biasanya lebih menjalankan fungsi strategis dan posisi jabatan pada level supervisor lebih ke arah teknis operasional dan fungsi pendukung dari kegiatan operasional lebih dijalankan oleh posisi staff.

Peran sumber daya yang dilakukan oleh setiap perusahaan bisa berbeda satu sama lain, tetapi secara umum pelaksanaan peran sumber daya manusia mengikuti posisi jabatan yang disandang oleh karyawan. Sebagai contoh, peran-peran pengambilan keputusan strategis dan perubahan sistem maupun budaya perusahaan menyangkut peningkatan kualitas kerja, produktivitas, perencanaan perluasan usaha, peningkatan laba, dan pengkoordinasian keseluruhan operasi

perusahaan dijalankan oleh manajer, dibantu oleh asisten manajer pada tingkatan teknis pelaksanaan di lapangan.

Peran ahli administrative, bisa juga dijalankan oleh manajer, tetapi fungsi pelaksanaannya lebih dititikberatkan pada level supervisor, maupun staf administrasi yang memang memiliki keahlian dibidang administrasi. Dibawah ini ditunjukkan tabulasi level jabatan responden, seperti tampak pada tabel 4.2.4.

**Tabel 4.2.4.**  
**Prosentase Responden Menurut Level Jabatan**

<b>Level Jabatan</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Prosentase</b>
Manajer	6	7.79 %
Asisten Manajer	15	19.48 %
Supervisor	23	29.87 %
Staff	33	42.86 %
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100 %</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Pada tabel 4.2.4. terlihat bahwa jumlah responden terbesar memangku jabatan sebagai staff, yaitu sebesar 42.86%, disusul oleh supervisor sebesar 29.87%, dan asisten manajer sebesar 19.48% serta manajer sebagai responden terkecil sebesar 7.79%.

#### 4.2.5. Responden berdasarkan masa kerja

Seorang karyawan yang sudah bekerja cukup lama dalam suatu perusahaan diharapkan mampu untuk lebih memahami peran sumber daya manusia dalam perusahaan tersebut. Berkaitan dengan masa kerja karyawan, peran yang dilaksanakan oleh seorang yang bekerja selama lebih dari 6 tahun dalam satu perusahaan bisa dikatakan lebih memahami peranannya dalam perusahaan dibandingkan dengan seorang yang baru bekerja kurang dari 3 tahun. Atas dasar logika tersebut, masa kerja karyawan menjadi tolok ukur bagi perusahaan untuk memberikan peran-peran yang sesuai dengan kapasitas dan kapabilitas seorang karyawan. Meskipun pengambilan peran dalam perusahaan tidak semata-mata ditentukan oleh masa kerja (menurut senioritas), disebabkan karena masa kerja tanpa ditunjang tingkat pendidikan yang memadai dan posisi jabatan yang tepat untuk menjalankan suatu peranan. Tabel 4.2.5. memaparkan hasil pengumpulan data responden berdasarkan masa kerja sebagai berikut:

**Tabel 4.2.5.**  
**Prosentase Responden Menurut Masa Kerja**

Masa Kerja Responden	Jumlah	Prosentase
< 3 tahun	26	33.77 %
3-6 tahun	39	50.64 %
6 < tahun	12	15.58 %
<b>Total</b>	<b>77</b>	<b>100</b>

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari 77 responden penelitian, responden dengan masa kerja 3-6 tahun adalah yang terbesar, yaitu sebanyak 50.64 % dan yang paling sedikit adalah

responden dengan masa kerja lebih dari 6 tahun. Hal ini menggambarkan bahwa responden dalam penelitian ini termasuk responden yang bermasa kerja cukup lama dalam perusahaan, dan dianggap sudah memahami peran mereka dalam perusahaan. Pengalaman bekerja yang cukup lama ini apabila diberi kesempatan untuk menjalankan peran sumber daya manusia dalam perusahaan akan dapat berjalan dengan baik, sebab pemahaman tentang budaya perusahaan, prosedur, sistem kesejahteraan dan sistem bisnis perusahaan tentu sudah dipahami dengan cukup baik.

#### 4.2.6. Hasil Pengujian Validitas dan Reliabilitas Data

Dari hasil pengolahan data dengan program SPSS 10.0, diketahui vaaliditas dan reliabilitas data seperti ditunjukkan pada Tabel 4.2.6.1; Tabel 4.2.6.2; Tabel 4.2.6.3; Tabel 4.2.6.4; dan Tabel 4.2.6.5, berikut ini:

**Tabel 4.2.6.1.**  
**Mitra Strategik (MS)**  
**RELIABILITY ANALYSIS-SCALE (ALPHA)**  
**Item-total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
MS1	37.2208	141.4111	.7729	.7155	.9315
MS2	37.0909	140.5048	.7932	.7420	.9306
MS3	36.9740	139.4204	.7690	.6472	.9317
MS4	36.7922	143.5089	.7070	.6543	.9347
MS5	36.8831	140.1046	.7234	.6289	.9342
MS6	37.0909	144.3206	.7536	.5956	.9326
MS7	36.9740	142.8414	.7325	.5643	.9335
MS8	37.0260	139.7098	.8108	.7004	.9297
MS9	36.9870	141.5919	.7653	.7232	.9319
MS10	37.1299	143.2724	.6997	.6566	.9350

Reliability Coefficients 10 items  
Alpha = .9389 Standardized item alpha = .9393

Pada Tabel 4.6.2.1. menunjukkan nilai-nilai *corrected item-total correlation* di atas batas minimal 0.239 yang ditetapkan (Santoso, 2000), sehingga dapat dikatakan variabel Mitra Strategik yang diukur dengan 10 item pertanyaan adalah valid. Sedangkan keterandalan dari variabel Mitra Strategik yang diukur dengan nilai Cronbach Alpha di atas 0.6, menunjukkan nilai 0.9393. Berdasarkan kriteria reliabilitas seperti Tabel 3.6.1.1. di muka, maka nilai reliabilitas untuk Mitra Strategik dapat diinterpretasikan sebagai sangat tinggi (*very high*).

**Tabel 4.2.6.2.**  
**Ahli Administratif (AD)**  
**RELIABILITY ANALYSIS-SCALE (ALPHA)**  
**Item-total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
AD1	37.9351	94.5352	.5164	.4238	.8449
AD2	37.5714	91.1429	.6245	.4510	.8351
AD3	37.7143	89.7857	.6885	.5764	.8294
AD4	37.4805	99.4634	.3926	.3246	.8547
AD5	37.4675	91.9627	.5714	.4044	.8400
AD6	37.6104	91.3988	.7190	.5652	.8282
AD7	37.6234	91.4221	.6457	.4949	.8334
AD8	37.6104	99.6357	.4147	.2621	.8525
AD9	37.7403	93.8264	.6040	.5359	.8374
AD10	37.9610	95.7221	.4380	.3317	.8526

Reliability Coefficients 10 items  
Alpha = .8547 Standardized item alpha = .8557

Pada Tabel 4.2.6.2. menunjukkan nilai-nilai *corrected item-total correlation* di atas batas minimal 0.239 yang ditetapkan (Santoso, 2000), sehingga dapat dikatakan variabel Ahli Administratif yang diukur dengan 10 item

pertanyaan adalah valid. Sedangkan keterandalan dari variabel Ahli Administratif yang diukur dengan nilai Cronbach Alpha menunjukkan nilai 0.8557. Berdasarkan kriteria reliabilitas seperti Tabel 3.6.1.1. di muka, maka nilai reliabilitas untuk Ahli Administratif dapat diinterpretasikan sebagai sangat tinggi (*very high*).

**Tabel 4.2.6.3.**  
**Pejuang Pekerja (PP)**  
**RELIABILITY ANALYSIS-SCALE (ALPHA)**  
**Item-total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
PP1	38.9351	65.4036	.4287	.4307	.7596
PP2	39.0390	62.5643	.5384	.4945	.7452
PP3	39.1818	62.9928	.5107	.4451	.7488
PP4	39.1039	63.5943	.4870	.5215	.7520
PP5	38.8961	61.4891	.5537	.4928	.7426
PP6	38.8831	66.2098	.4148	.3371	.7613
PP7	39.1818	68.1507	.3127	.2115	.7738
PP8	39.1688	67.9053	.3348	.2364	.7709
PP9	39.5195	66.0424	.3654	.3522	.7682
PP10	39.0649	63.6668	.4786	.4441	.7531

Reliability Coefficients 10 items  
 Alpha = .7767      Standardized item alpha = .7754

Pada Tabel 4.2.6.3. menunjukkan nilai-nilai *corrected item-total correlation* di atas batas minimal 0.239 yang ditetapkan (Santoso, 2000), sehingga dapat dikatakan variabel Pejuang Pekerja yang diukur dengan 10 item pertanyaan adalah valid. Sedangkan keterandalan dari variabel Pejuang Pekerja yang diukur dengan nilai Cronbach Alpha menunjukkan nilai 0.7754. Berdasarkan kriteria reliabilitas seperti Tabel 3.6.1.1. di muka, maka nilai reliabilitas untuk Pejuang Pekerja dapat diinterpretasikan sebagai tinggi (*high*).



**Tabel 4.2.6.4.**  
**Agen Perubahan (AP)**  
**RELIABILITY ANALYSIS-SCALE (ALPHA)**  
**Item-total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
AP1	38.4935	65.2006	.3789	.2771	.7556
AP2	38.7532	62.2146	.5050	.3028	.7385
AP3	39.0519	65.9973	.3466	.3982	.7598
AP4	38.6234	66.1063	.3378	.3103	.7611
AP5	38.6753	66.5906	.3147	.2858	.7641
AP6	38.9870	62.0919	.5267	.4075	.7358
AP7	38.9351	64.2984	.4767	.3633	.7433
AP8	38.7922	64.6405	.4273	.3310	.7492
AP9	38.9221	61.3886	.4896	.4889	.7403
AP10	39.0519	61.6288	.5273	.4148	.7354

Reliability Coefficients 10 items

Alpha = .7679      Standardized item alpha = .7684

Pada Tabel 4.2.6.4. menunjukkan nilai-nilai *corrected item-total correlation* di atas batas minimal 0.239 yang ditetapkan (Santoso, 2000), sehingga dapat dikatakan variabel Agen Perubahan yang diukur dengan 10 item pertanyaan adalah valid. Sedangkan keterandalan dari variabel Agen Perubahan yang diukur dengan nilai Cronbach Alpha menunjukkan nilai 0.7684. Berdasarkan kriteria reliabilitas seperti Tabel 3.6.1.1. di muka, maka nilai reliabilitas untuk Agen Perubahan dapat diinterpretasikan sebagai tinggi (*high*).

**Tabel 4.2.6.5**  
**Kinerja Perusahaan**  
**RELIABILITY ANALYSIS-SCALE (ALPHA)**  
**Item-total Statistics**

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Alpha if Item Deleted
KIN1	44.1039	105.8049	.6007	.6575	.8781
KIN2	43.8961	101.9364	.7235	.7252	.8703
KIN3	43.9221	101.7570	.6896	.5947	.8723
KIN4	43.6234	104.3168	.6463	.5895	.8752
KIN5	43.6234	112.0800	.3808	.2884	.8913
KIN6	43.8442	107.5543	.6022	.5153	.8782
KIN7	43.7662	104.9973	.5977	.5309	.8783
KIN8	43.7792	102.6217	.6955	.5920	.8720
KIN9	43.9091	104.7943	.6048	.6391	.8779
KIN10	43.7792	104.2006	.6627	.7237	.8743
KIN11	43.3117	110.4542	.4674	.5867	.8858

Reliability Coefficients 11 items  
Alpha = .8876      Standardized item alpha = .8872

Pada Tabel 4.2.6.5. menunjukkan nilai-nilai *corrected item-total correlation* di atas batas minimal 0.239 yang ditetapkan (Santoso, 2000), sehingga dapat dikatakan variabel Kinerja Perusahaan yang diukur dengan 11 item pertanyaan adalah valid. Sedangkan keterandalan dari variabel Kinerja Perusahaan yang diukur dengan nilai Cronbach Alpha menunjukkan nilai 0.8872. Berdasarkan kriteria reliabilitas seperti Tabel 3.6.1.1. di muka, maka nilai reliabilitas untuk Kinerja Perusahaan dapat diinterpretasikan sebagai sangat tinggi (*very high*).

#### 4.2.7. Hasil Uji Penyimpangan Asumsi Klasik

##### 4.2.7.1. Uji atas Multikolinearitas

Uji ini digunakan untuk menguji apakah pada model regresi ditemukan adanya korelasi antar variabel independen. Jika terjadi korelasi, maka dinamakan terdapat problem multikolinearitas.(Santoso, 2000, p.359).

Pada penelitian ini dengan menggunakan program SPSS 10.0, dapat diketahui ada tidaknya problem multikolinearitas dari nilai VIF dan Tolerance pada hasil analisis regresi seperti yang ditunjukkan pada tabel 4.2.7.1. di bawah ini:

**Tabel 4.2.7.**  
**Nilai VIF dan Tolerance**

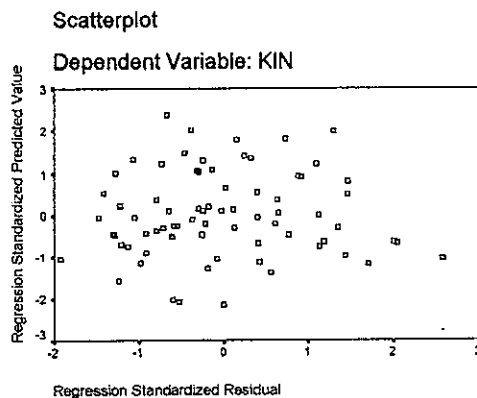
Variabel	Tolerance	VIF
X <sub>1</sub>	0.590	1.695
X <sub>2</sub>	0.477	2.097
X <sub>3</sub>	0.579	1.726
X <sub>4</sub>	0.700	1.429

Sumber : Data primer yang diolah, 2002

Dari tabel 4.2.7.1. di atas menunjukkan tolerance variabel yang cukup tinggi, sehingga dengan semakin tinggi *tolerance* akan semakin kecil  $R^2$  ( $R^2 = 1 - \text{tolerance}$ ), sehingga semakin kecil pula variabilitas dari variabel bebas yang dapat dijelaskan oleh prediktor (variabel bebas) yang lain. Dengan demikian tidak terdapat gangguan multikolinearitas dalam penelitian.

#### 4.2.7.2. Uji atas Heterokedastisitas

Untuk melihat adanya heteroskedastisitas dapat dilihat dari *scatter plotnya* di mana sebaran datanya bersifat *increasing variance of u*, *decreasing variance of u* dan kombinasi dari keduanya. Selain itu juga dapat dilihat melalui grafik normalitasnya terhadap variabel yang digunakan. Jika data yang dimiliki terletak menyebar di sekitar garis diagonal maka model regresi memenuhi asumsi normalitas dan tidak ada yang berpencar maka dapat dikatakan tidak terjadi heteroskedastisitas, tetapi homoskedastisitas. Hasil uji ini ditunjukkan oleh Scater plot di bawah ini.



#### 4.2.7.3. Uji atas Autokorelasi

Uji ini untuk mengetahui gangguan yang terjadi pada hubungan antar variabel yang diteliti, apakah dalam sebuah model regresi linier ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode  $t$  dengan kesalahan pada periode  $t-1$  (sebelumnya). Jika terjadi korelasi, maka dinamakan ada problem autokorelasi.

Untuk mengetahui ada/tidaknya autokorelasi digunakan uji Durbin Watson (DW), di mana DW tabel adalah sebagai berikut : batas dalam ( $du$ ) = 1.78 dan batas luar ( $dl$ ) = 1.57. **Dikatakan tidak terjadi autokorelasi bila :  $DW < 4 - du$ .**

Dari hasil analisis regresi diperoleh nilai  $DW = 2.112$ , sehingga jika di masukkan dalam kriteria penilaian ada atau tidaknya autokorelasi:

$$DW < 4 - du$$

$$2,112 < 4 - 1,78$$

$$2,112 < 2.220$$

Sehingga dari perhitungan di atas dapat dikatakan tidak terjadi autokorelasi.

### 4.3. Hasil Analisis Hipotesis

#### 4.3.1. Hasil Analisis Hipotesis 1

*One way anova* digunakan untuk mengukur tingkat pelaksanaan masing-masing peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan pada perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang atau menguji **Hipotesis 1**.

Suatu peran sumberdaya manusia dengan nilai *mean* yang lebih tinggi menunjukkan bahwa peran sumberdaya manusia tersebut lebih dijalankan dibanding peran sumberdaya manusia lain dengan nilai *mean* yang lebih kecil. Hasil Deskriptif Statistik seperti yang ditunjukkan dalam tabel 4.3.1. memaparkan mean masing-masing variabel sebagai berikut:

**Tabel 4.3.1.1.**  
**Descriptive Statistics**

Peran SDM	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Min	Max
					Lower Bound	Upper Bound		
ms	77	42.27	9.48	1.08	40.12	44.42	25	65
ad	77	42.13	9.26	1.06	40.03	44.23	19	64
pp	77	43.52	8.26	.94	41.64	45.39	20	66
ap	77	43.26	8.85	1.01	41.25	45.27	25	70
Total	308	42.80	8.95	.51	41.79	43.80	19	70

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Dari data tabel 4.3.1. nampak bahwa nilai mean untuk masing-masing peran SDM bervariasi mulai dari 42.27 sampai 43.26. Berdasarkan nilai mean, peringkat tertinggi pelaksanaan peran sumber daya manusia adalah Pejuang Pekerja (PP), yaitu sebesar 43.52 diikuti oleh peran Agen Perubahan (AP), Mitra Strategik (MS) dan peran yang paling kecil dilakukan adalah peran sebagai ahli administratif yaitu sebesar 42.13. Hal ini menunjukkan bahwa peran pejuang pekerja paling banyak dilaksanakan oleh karyawan di Kawasan Industri Terboyo Semarang.

Permasalahannya sekarang, rentang nilai mean peran sumber daya manusia yang relatif kecil (1.39) tersebut apakah cukup signifikan? Hal ini dapat dijelaskan dengan hasil analisis *one-way anova*.

Pertama, melalui uji homogenitas varians diperoleh nilai levene statistik sebesar 0.761 dengan nilai probabilitas 0.517 (lihat tabel 4.3.1.2.). Oleh karena probabilitas  $> 0.05$ , maka  $H_0$  diterima, atau keempat varians adalah sama.

**Tabel 4.3.1.2.**

**Test of Homogeneity of Variances**

Levene Statistic	df1	df2	Sig.
.761	3	304	.517

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Kedua, setelah keempat varians terbukti sama, baru dilakukan uji ANOVA untuk menguji apakah keempat sample mempunyai mean yang sama. Hasil analisis data diperoleh nilai F hitung sebesar 0.464 dan probabilitas sebesar 0.708. Dari perbandingan nilai probabilitas data yaitu probabilitas  $> 0.05$ , maka  $H_0$  diterima. Hasil ini mengungkapkan bahwa rata-rata (mean) nilai peran sumber daya manusia kelompok peran sumber daya manusia tersebut memang tidak berbeda secara signifikan (lihat Tabel 4.3.1.3).

**Tabel 4.3.1.3.**

**ANOVA**

**NILAISDM**

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	112.114	3	37.371	.464	.708
Within Groups	24488.000	304	80.553		
Total	24600.114	307			

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Ketiga, setelah diketahui tidak ada perbedaan yang signifikan diantara keempat kelompok peran sumber daya manusia (MS, AD, PP, dan AP), masalah yang akan dibahas adalah **mana saja kelompok peran sumber daya manusia yang berbeda dan mana yang tidak berbeda?** Masalah ini akan dibahas pada

analisis Bonferoni dan Tukey dalam *post hoc hitung*. Pada tabel 4.3.1.4. disajikan hasil pengolahan Bonferoni dan Tukey dalam *post hoc hitung*, sebagai berikut:

**Tabel 4.3.1.4.**

**Post Hoc Tests: Multiple Comparisons**

**Dependent Variable: NILAISDM**

	(I) PERAN SDM	(J) PERAN SDM	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval	
						Lower Bound	Upper Bound
<b>Tukey HSD</b>	ms	ad	.14	1.45	1.000	-3.57	3.86
		pp	-1.25	1.45	.824	-4.96	2.47
		ap	-.99	1.45	.904	-4.70	2.73
	ad	ms	-.14	1.45	1.000	-3.86	3.57
		pp	-1.39	1.45	.772	-5.11	2.33
		ap	-1.13	1.45	.863	-4.85	2.59
	pp	ms	1.25	1.45	.824	-2.47	4.96
		ad	1.39	1.45	.772	-2.33	5.11
		ap	.26	1.45	.998	-3.46	3.98
	ap	ms	.99	1.45	.904	-2.73	4.70
		ad	1.13	1.45	.863	-2.59	4.85
		pp	-.26	1.45	.998	-3.98	3.46
<b>Bonferroni</b>	ms	ad	.14	1.45	1.000	-3.70	3.98
		pp	-1.25	1.45	1.000	-5.09	2.59
		ap	-.99	1.45	1.000	-4.83	2.85
	ad	ms	-.14	1.45	1.000	-3.98	3.70
		pp	-1.39	1.45	1.000	-5.23	2.45
		ap	-1.13	1.45	1.000	-4.97	2.71
	pp	ms	1.25	1.45	1.000	-2.59	5.09
		ad	1.39	1.45	1.000	-2.45	5.23
		ap	.26	1.45	1.000	-3.58	4.10
	ap	ms	.99	1.45	1.000	-2.85	4.83
		ad	1.13	1.45	1.000	-2.71	4.97
		pp	-.26	1.45	1.000	-4.10	3.58

Sumber: Data primer yang diolah, 2002



Pada tabel 4.3.1.4. diketahui bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan dalam pelaksanaan masing-masing peran sumber daya manusia, atau menerima  $H_0$ . Hal ini terlihat jelas dari besarnya probabilitas yaitu probabilitas  $> 0.05$ . Misal, *Mean Difference (I-J) MS* pada kelompok peran SDM (I) tidak berbeda secara signifikan dengan AD (0.14), PP (-1.25) dan AP (-0.99) dari kelompok peran (J), dengan nilai probabilitas (Sig.) masing-masing 1.000, 0.824, dan 0.904 \_\_\_\_\_ masih jauh lebih besar daripada nilai probabilitas tabel pada tingkat signifikansi 5%, yaitu sebesar 0.05.

Keempat, jika Tukey dan Bonferroni untuk menguji kelompok mana saja yang memiliki perbedaan signifikan, maka dalam **Homogeneous Subset** akan dicari kelompok mana saja yang mempunyai perbedaan rata-rata (mean) yang tidak berbeda secara signifikan (lihat tabel 4.3.1.5.)

**Tabel 4.3.1.5.**  
**Homogeneous Subsets: NILAISDM**

PERANSDM		N	Subset for alpha = .05
			1
Tukey HSD	ad	77	42.13
	ms	77	42.27
	ap	77	43.26
	PP	77	43.52
	Sig.		.772

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 77.000.

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Dari tabel 4.3.1.5. terlihat bahwa rata-rata (mean) tidak berbeda secara signifikan. Dengan kata lain kelompok peran sumberdaya manusia MS, AD, PP, dan AP tidak mempunyai perbedaan yang signifikan satu dengan yang lain.

Hasil penilaian *analysis of variance* secara keseluruhan bisa diartikan bahwa pelaksanaan peran sumber daya manusia di Kawasan Industri Terboyo Semarang antara peran Mitra Strategik (MS), Ahli Administratif (AD), Pejuang Pekerja (PP), dan Agen Perubahan (AP) sudah ada secara merata atau tidak ada dominasi salah satu peran. Sehingga seorang karyawan bisa menjalankan banyak peran (multi peran) sumber daya manusia dalam satu perusahaan.

#### **4.3.2. Hasil Analisis Hipotesis 2**

Rumusan hipotesis 2 menyatakan bahwa ada perbedaan karakter yang signifikan (homogen atau heterogen) dalam pelaksanaan peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan pada perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang. Deviasi standar untuk menguji kehomogenan atau keheterogenan pelaksanaan peran sumber daya manusia sebagai mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan diantara perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo.

Jika nilai deviasi standar suatu peran sumberdaya manusia tersebut antar berbagai perusahaan relatif homogen (seragam / tidak jauh berbeda). Sebaliknya, jika nilai deviasi standar suatu peran sumberdaya manusia adalah besar berarti

pelaksanaan peran sumberdaya manusia tersebut antar berbagai perusahaan relatif heterogen (tidak seragam atau berbeda).

**Tabel 4.3.2.**  
**Descriptive Statistics**

	Mean	Std. Deviation	N
MS	42.27	9.48	77
AD	42.13	9.26	77
PP	43.52	8.26	77
AP	43.26	8.85	77

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Dari tabulasi data seperti pada tabel 4.3.2. diperoleh deviasi standar untuk masing-masing variabel. Nilai deviasi standar peran Mitra Strategik ( $SD = 9.48$ ) dan Ahli Administratif ( $SD = 9.26$ ) relatif homogen, sementara pelaksanaan peran Pejuang pekerja ( $SD = 8.26$ ) dan Agen Perubahan ( $SD = 8.85$ ) relatif lebih bervariasi (heterogen). Sehingga hasil penelitian ini cukup mendukung hipotesis 2 penelitian ini yang menyatakan ada perbedaan karakter (homogen dan heterogen) dalam pelaksanaan peran sumber daya manusia sebagai Mitra Strategik, Ahli Administratif, Pejuang Pekerja dan Agen Perubahan antar perusahaan di Kawasan Industri terboyo Semarang.

#### 4.3.3. Hasil Analisis Hipotesis 3

Hipotesis 3 menyatakan ada saling hubungan positif antara peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan pada perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang. Koefisien korelasi pearson ( $r$ ) digunakan untuk menguji hubungan antar keempat peran sumberdaya manusia yang meliputi peran mitra strategis, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan pada perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo.

Nilai korelasi rendah atau tidak signifikan menunjukkan keindependenan masing-masing peran sumberdaya manusia dan sebaliknya nilai korelasi yang signifikan menunjukkan adanya saling hubungan antar beberapa peran sumberdaya manusia (lihat tabel 4.3.3).

**Tabel 4.3.3.**  
**Pearson Correlation Coefficients**

		KIN	MS	AD	PP	AP
Pearson Correlation	KIN	1.000	.587	.689	.629	.595
	MS	.587	1.000	.635	.342	.305
	AD	.689	.635	1.000	.542	.372
	PP	.629	.342	.542	1.000	.531
	AP	.595	.305	.372	.531	1.000
Sig. (1-tailed)	KIN	.	.000	.000	.000	.000
	MS	.000	.	.000	.001	.004
	AD	.000	.000	.	.000	.000
	PP	.000	.001	.000	.	.000
	AP	.000	.004	.000	.000	.
N	KIN	77	77	77	77	77
	MS	77	77	77	77	77
	AD	77	77	77	77	77
	PP	77	77	77	77	77
	AP	77	77	77	77	77

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Tabel 4.3.3. di atas menyajikan hasil korelasi pearson, di mana semua variabel memiliki hubungan yang signifikan dan positif, dilihat dari nilai koefisien korelasi yang tinggi. Hal ini berarti ada saling hubungan yang erat antar variabel peran sumber daya manusia atau mendukung hipotesis 3.

#### **4.3.4. Hasil Analisis Hipotesis 4**

Regresi digunakan untuk menguji pengaruh implementasi peran sumberdaya manusia sebagai mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja dan agen perubahan terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan analisis data

dengan memanfaatkan program SPSS 10.0 menghasilkan persamaan regresi sebagai berikut:

$$KIN = 0.219MS + 0.319AD + 0.228PP + 0.289AP$$

$$(2.455) \quad (3.216) \quad (2.540) \quad (3.535)$$

Dalam persamaan regresi tersebut nampak bahwa koefisien dari keempat variabel peran sumber daya manusia yang terdiri dari *Mitra strategik* (MS), *Ahli Administratif* (AD), *Pejuang Pekerja* (PP), *Agen Perubahan* (AP) adalah positif. Hal ini berarti bahwa keempat variabel peran sumber daya manusia mempunyai hubungan positif (hubungan searah) dengan kinerja perusahaan.

Analisis model penelitian terhadap fungsi linier variabel independen terhadap variabel dependen dilakukan dengan melakukan uji determinasi terhadap seluruh variabel pada model penelitian dengan hasil sebagai berikut (Tabel 4.3.4.):

**Tabel 4.3.4.1.**  
**Uji Model Penelitian**  
Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.814	.663	.645	4.89	2.112

a Predictors: (Constant), AP, MS, PP, AD  
b Dependent Variable: KIN

Dari hasil analisis menunjukkan bahwa:

1. R Square (kuadrat dari koefisien korelasi) adalah 0.663, dan koefisien determinasi adalah 66,3%, artinya kinerja perusahaan (KIN) dapat dijelaskan secara keseluruhan oleh peran sumber daya Mitra Strategik (MS), Ahli Administratif (AD), dan Pejuang Pekerja (PP), dan Agen

Perubahan (AP) sebesar 66,3%. Sedangkan sisanya:  $100\% - 66,3\% = 33,7\%$ , dijelaskan oleh faktor-faktor lain di luar keempat variabel independen di atas.

2. Hasil analisis menunjukkan bahwa R sebesar 0.814 ( $> 0.5$ ) berarti terdapat hubungan antara independen variabel secara bersama-sama terhadap dependen variabel sangat kuat.

Pengujian signifikansi hipotesis 4 ini dilakukan dengan menghitung besarnya " $t_{hitung}$ " yang kemudian dibandingkan dengan  $t_{tabel}$ . Pengujian ini dimaksudkan untuk menerima atau menolak hipotesis. Bila  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , dikatakan signifikan, artinya secara individual/ parsial masing-masing variabel Mitra strategis (MS), Ahli Administratif (AD), Pejuang Pekerja (PP), Agen Perubahan (AP), berpengaruh signifikan terhadap variabel Kinerja perusahaan (KIN), sehingga dapat dikatakan bahwa hipotesis yang diajukan secara statistik diterima.

Pengujian secara parsial / individu dengan " $t_{hitung}$ " dilakukan berdasarkan derajat bebas sebesar 72, *level of significant* ( $\alpha$ ) 5% dan tingkat kepercayaan 95% diperoleh  $t_{tabel} = 1.96$  ( $t_{hitung} < -1.96$  atau  $t_{hitung} > 1.96$ ).

- Pengaruh peran *Mitra strategis* terhadap kinerja perusahaan. Hasil perhitungan " $t_{hitung}$ " untuk variabel *Mitra strategis* ( $X_1$ ) menunjukkan bahwa  $t_{hitung}$  (2.455)  $> t_{tabel}$  (1.96) maka variabel *Mitra strategis* dikatakan signifikan,

dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis pertama diterima.

- **Pengaruh peran *Ahli Administratif* terhadap kinerja perusahaan.** Hasil perhitungan “t<sub>hitung</sub>” untuk variabel *Ahli Administratif* ( $X_2$ ) menunjukkan bahwa  $t_{hitung} (3.216) > t_{tabel} (-1.96)$  maka variabel *Ahli Administratif* dikatakan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis kedua diterima.
- **Pengaruh peran *Pejuang Pekerja* terhadap kinerja perusahaan.** Hasil perhitungan “t<sub>hitung</sub>” untuk variabel *Pejuang Pekerja* ( $X_3$ ) menunjukkan bahwa  $t_{hitung} (2.540) > t_{tabel} (1.96)$  maka variabel *Pejuang Pekerja* dikatakan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis ketiga diterima.
- **Pengaruh peran *Agen Perubahan* terhadap kinerja perusahaan.** Hasil perhitungan “t<sub>hitung</sub>” untuk variabel *Agen Perubahan* ( $X_4$ ) menunjukkan bahwa  $t_{hitung} (3.535) > t_{tabel} (1.96)$  maka variabel *Agen Perubahan* dikatakan signifikan, dengan demikian dapat dikatakan bahwa secara statistik hipotesis keempat diterima. Secara rinci hasil analisis ditampilkan pada tabel 4.3.4.2.



**Tabel 4.3.4.2.**  
**Coefficients**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	8.121	3.595		2.259	.027
MS	.189	.077	.219	2.455	.016
AD	.282	.088	.319	3.216	.002
PP	.226	.089	.228	2.540	.013
AP	.268	.076	.289	3.535	.001

a Dependent Variable: KIN

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Pengujian pengaruh simultan variabel-variabel peran sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan dilakukan dengan Uji F (F hitung). Hasil analisis menunjukkan nilai F hitung lebih besar daripada nilai F tabel, yaitu F hitung (35.456) > F tabel (1.96), pada tingkat signifikansi 5 %. Sehingga hipotesis yang menyatakan ada pengaruh secara simultan antara variabel-variabel peran sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan ( $H_a$ ) diterima atau menolak  $H_o$ . Secara lebih lengkap hasil penghitungan dapat dilihat pada tabel 4.3.4.3. dibawah ini.

**Tabel 4.3.4.3.**  
**ANOVA**

<b>Model</b>	<b>Sum of Squares</b>	<b>df</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
1 Regression	3385.806	4	846.452	35.456	.000
Residual	1718.895	72	23.874		
Total	5104.701	76			

a Predictors: (Constant), AP, MS, PP, AD

b Dependent Variable: KIN

Sumber: Data primer yang diolah, 2002

Berdasarkan data Uji F dalam tabel 4.3.4a. di atas dapat diketahui bahwa keempat peran sumber daya manusia (sebagai peran Mitra Strategik, Ahli Administratif, Pejuang Pekerja, dan Agen Perubahan) memiliki pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Perusahaan di Kawasan Industri terboyo Semarang. Dengan kata lain, hasil penelitian ini telah lolos uji *Goodness of Fit* (mampu mendekati model yang sesungguhnya).

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI**

Studi mengenai peran sumber daya manusia dalam penelitian ini difokuskan pada 4 variabel independen dan 1 variabel dependen, yaitu: variabel independen mitra, strategik, ahli administratif, pejuang pekerja, dan agen perubahan, serta variabel independen kinerja perusahaan.

Bab ini berisi kesimpulan dan implikasi dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya. Bagian pertama akan disimpulkan hasil-hasil dari pengujian hipotesis. Bagian berikutnya akan dipaparkan tentang implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. bagian implikasi manajerial akan dijelaskan tentang implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan dalam penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang akan menjelaskan tentang kendala-kendala peneliti dan hal-hal yang membatasi penelitian. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang.

#### **5.1. Kesimpulan Mengenai Hipotesis**

Pada bab ini dikemukakan kesimpulan dari 4 (empat) hipotesis yang telah diuji dengan menggunakan mean, deviasi standar, korelasi pearson, dan uji t serta uji F, yang merupakan serangkaian pengujian dengan metode regresi linier

strategi perusahaan. Mereka, juga menyatakan kinerja tinggi organisasi bisa dicapai bila ada kesesuaian antara lingkungan eksternal perusahaan dengan strategi organisasi yang sejalan dengan kompetensi pekerjanya.

Sementara hasil penelitian yang menguji hipotesis 2, juga memberi dukungan pada hipotesis 2 yang menyatakan adanya perbedaan karakter yang signifikan (homogen dan heterogen) dalam pelaksanaan peran sumber daya manusia pada perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang.

Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Conner dan Ulrich (1995), maupun Nurhayati (2000), di mana pelaksanaan peran Pejuang Pekerja dan Ahli Administrasi relatif homogen. Sedangkan peran Mitra Strategik dan Agen Perubahan relatif heterogen. Dalam penelitian ini ternyata pelaksanaan peran Mitra Strategik dan Ahli Administrasi relatif homogen antar perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang. Sedangkan peran Pejuang Pekerja dan Agen Perubahan relatif heterogen.

Hasil ini menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang pada level top manajer dalam struktur organisasi mereka masih terbebani permasalahan-permasalahan administratif disamping juga harus menjalankan fungsi koordinatif maupun strategis mereka. Hal ini mengisyaratkan belum adanya kepercayaan penuh manajemen untuk menyerahkan tanggung jawab pengelolaan administrasi perkantoran kepada level-level manajerial di bawahnya. Sehingga sifat pengelolaan sumber daya manusia di perusahaan masih mengacu pola tradisional di samping usaha-usaha perbaikan pengelolaan sumber daya manusia ke arah professional.

Hasil lain yang dapat disimpulkan dari karakteristik peran yang dijalankan di perusahaan adalah semakin kuatnya peran sumber daya manusia dalam memperjuangkan kesejahteraan karyawan dan melakukan perubahan-perubahan sistem manajerial menuju organisasi yang lebih manusiawi. Hal ini juga menunjukkan semakin berperannya Serikat Pekerja di setiap perusahaan untuk mengamati proses perubahan dan memperjuangkan kepentingan pekerja. Peran ini nampak sekali ketika terjadi aksi-aksi buruh dalam menuntut kesejahteraan yang lebih baik (UMR).

Berdasarkan matrik korelasi yang menguji hipotesis 3 tentang adanya saling hubungan yang positif antar peran sumber daya manusia, ditemukan hubungan yang sangat erat antar peran sumber daya manusia. Dengan kata lain adanya saling mendukung antar peran yang satu dengan lainnya, walaupun pelaksanaan masing-masing peran adalah independen. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Nurhayati (2000), tetapi menolak penelitian yang dilakukan oleh Conner dan Ulrich (1995) yang menunjukkan hubungan rendah antar peran, kecuali peran mitra strategik dan agen perubahan.

Peran sumber daya manusia tidak akan berjalan dengan baik bila dilakukan secara terpisah, karena masing-masing peran saling melengkapi sebagai satu kesatuan. Hasil penelitian yang menguji hipotesis 4 menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan dan memiliki arah positif antara peran Mitra Strategik, Ahli Administratif, Pejuang Pekerja dan Agen Perubahan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian yang dilakukan oleh Nurhayati (2000) di mana pada penelitian tersebut peran mitra strategik, ahli

administratif, dan perang agen perubahan tidak memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Tetapi hasil ini mendukung penelitian Conner dan Ulrich (1995) yang menyatakan adanya pengaruh dari keempat peran sumber daya manusia terhadap kinerja perusahaan.

Secara parsial peran mitra strategik, ahli administratif, pejuang pekerja, dan agen perubahan memberikan kontribusi yang signifikan terhadap kinerja perusahaan, walaupun tidak secara keseluruhan peningkatan kinerja perusahaan disebabkan oleh peran sumber daya manusia, karena adanya faktor-faktor lain di luar peran sumber daya manusia yang turut mempengaruhi kinerja perusahaan. Secara keseluruhan, keempat peran sumber daya manusia bersama-sama mampu meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini bisa diartikan adanya kesesuaian antara strategi perusahaan yang disusun oleh manajer, juga didukung administrasi yang baik, di samping terpenuhinya kesejahteraan karyawan yang wajar (sesuai dengan ketentuan pemerintah) dan inovasi-inovasi kreatif dari karyawan yang mampu mendorong kinerja kearah yang lebih baik, membawa dampak pada peningkatan kinerja perusahaan secara signifikan.

## **5.2. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian. Beberapa keterbatasan tersebut diantaranya adalah:

1. Penelitian ini hanya dapat dilakukan diperusahaan-perusahaan yang sudah menerapkan transformasi di bidang sumber daya manusia dan tidak dapat digeneralisasikan untuk semua perusahaan. Jika penelitian ini dilakukan pada perusahaan-perusahaan yang belum melakukan transformasi sumber daya manusia dimungkinkan akan ditemukan bahwa peran-peran baru sumber daya manusia tersebut tidak dipraktekkan, atau pelaksanaan peran tersebut hanya mengacu pada satu-dua peran sumber daya manusia saja (misalnya, peran mitra strategis dan ahli administratif).
2. Meskipun pengambilan sample sudah diusahakan untuk mewakili seluruh bidang usaha di Kawasan Industri Terboyo Semarang, namun karena respon rate ada di luar jangkauan peneliti maka dimungkinkan responden yang terpilih terkonsentrasi hanya pada beberapa bidang usaha saja, sementara garis bisnis yang tidak memberikan respon tidak terwakili. Hal ini mengurangi kemampuan generalisasi hasil penelitian.
3. Bias respon yang mungkin terjadi karena persepsi subyektif responden dalam memberikan penilaian tentang peran sumber daya manusia di perusahaan responden. Penilaian yang terlalu tinggi terhadap salah satu peran atau semua peran sumber daya manusia bisa mengakibatkan respon

bias, atau sering disebut *self rating scale* yang dapat menimbulkan efek *leniency* (John, 1996).

4. Peran baru sumber daya manusia termasuk sebagai konsep baru yang mungkin belum dipahami dengan baik oleh responden. Hal ini memungkinkan terjadinya salah interpretasi dalam menjawab item-item pertanyaan, sehingga mengakibatkan kesalahan penilaian terhadap indikator peran sumber daya manusia. Kelanjutan hal ini, kuesioner yang disebarkan walaupun kembali tetapi sulit untuk dianalisis karena kurang lengkap pengisiannya atau jawaban responden menjadi respon yang tidak sebenarnya dirasakan/ dipersepsikan walaupun dari sisi kelayakan adalah layak.

### **5.3. Implikasi**

#### **5.3.1. Implikasi Teoritis**

Secara teoritis hasil penelitian ini memberikan sumbangan bagi perkembangan ilmu di bidang sumber daya manusia, khususnya pemahaman tentang peran baru sumber daya manusia. Penerapan konsep-konsep peran sumber daya manusia di setiap negara tidak bisa sama hasilnya. Terbukti adanya beberapa perbedaan hasil penelitian yang dilakukan oleh Conner & Ulrich (1995) maupun oleh Nurhayati (2000).

Hal ini akan memacu penelitian baru di bidang peran sumber daya manusia, untuk terus menggali gagasan-gagasan, dan pengembangan di bidang



sumber daya manusia. Secara teoritis, konsep yang pertama kali dikembangkan oleh Frenc (1986), diikuti oleh Becker & Gerhart (1996) dan Conner & Ulrich (1996) bisa dilaksanakan dalam praktek manajerial yang sesungguhnya. Perkembangan peran baru sumber daya manusia membawa organisasi kearah keunggulan bersaing yang baru, di mana kompetensi dan kapabilitas sumber daya manusia menjadi faktor keunggulan bersaing yang unik, dan sulit ditiru.

### **5.3.2. Implikasi Manajerial**

Pelaksanaan peran baru sumber daya manusia dalam praktek-praktek manajerial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Manajer yang dalam konteks manajemen sumber daya tradisional mungkin lebih banyak berfokus dalam penanganan bisnis yang menganggap sumber daya manusia sebagai biaya yang harus ditekan seminimal mungkin, dan pengelolaan sumber daya manusia hanya difokuskan pada fungsi-fungsi kepersonaliaan (rekrutmen, penggajian, legal, dll), namun dalam peran yang baru ini manajer harus benar-benar mampu menyusun strategi dan memikirkan rencana pengembangan keunggulan bersaing perusahaan berkaitan dengan sumber daya manusia.

Peran baru sumber daya manusia yang sudah dijalankan diperusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang memang belum seluruhnya optimal. Hal ini dindikasikan dari masih adanya perbedaan karakter peran sumber daya manusia, yaitu fungsi sebagai mitra strategik dan ahli administratif yang

realistik lebih homogen dibandingkan pejuang pekerja dan agen perubahan. Memang multi peran dalam pelaksanaan peran sumber daya manusia terjadi di perusahaan, namun masing-masing pihak (karyawan/ manajer) tetap harus memiliki fokus yang jelas tentang peran utama yang harus dijalankan. Agar, kontribusi yang disumbangkan bagi peningkatan kinerja organisasi juga bisa maksimal, terutama sebagai pencipta nilai dan keunggulan kompetitif perusahaan.

Terakhir, peran sumber daya manusia bagi perusahaan perlu dikomunikasi secara jelas kepada seluruh komponen sumber daya manusia dalam organisasi, sehingga setiap anggota organisasi dapat memulai membangun keahlian, pengetahuan, dan kemampuan personal dan menggantikan pelaksanaan peran lama sumber daya manusia. Penentuan peran sumber daya manusia juga dapat menjadi alat bagi praktisi/ manajemen untuk perencanaan karir, rencana pengalihan kepemimpinan manajemen, seleksi pegawai, dan pengembangan karyawan.

Penggunaan item-item pertanyaan tentang peran baru sumber daya manusia juga dapat membantu karyawan mengetahui peran yang cocok bagi mereka. Selain itu penggunaan analisis peran sumber daya manusia juga membantu perusahaan untuk mengetahui pelatihan maupun pengembangan yang sesuai dengan karakteristik peran karyawan baik secara individual maupun kolektif dalam usaha peningkatan kompetensi sumber daya manusia.

#### **5.4. Penelitian yang Akan Datang**

Penelitian tentang peran baru sumber daya manusia memberi sumbangan pada penelitian tentang sumber daya manusia pada umumnya. Penelitian ini juga

memperkaya pemahaman keilmuan maupun ketajaman analisa berkaitan dengan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) bagi perusahaan.

Dari penelitian yang sudah dilakukan ini, diharapkan memunculkan gagasan-gagasan penelitian baru yang dapat lebih menyempurnakan penelitian sebelumnya. Berkaitan dengan hal tersebut, masukan bagi penelitian di masa mendatang yang berkaitan dengan peran baru sumber daya manusia:

**“Peran baru sumber daya manusia dalam Organisasi Belajar: Studi kasus pada industri manufaktur yang sedang mengalami restrukturisasi, atau pada perbankan berkaitan dengan banyaknya kasus merger antar bank di Indonesia”.**

## DAFTAR REFERENSI

- Becker, B. and Gerhart, B. 1996, "The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospect," **Academy of Management Journal**, 39 (4 ):779-801.
- Blackburn, L. and Rosen, B., 1993, "Total Quality and Human Resource Management: Lessons Learned from Baldrige Award Winning Companies", **Academy of Management Executive**, 7(3):49-66
- Conner, J. and Ulrich, D., 1996, "Human Resource Roles: Creating Value, Not Rhetoric", **Human Resource Planning**, 19(3):38-49.
- Cooper, R.D and Emory, W.C, 1995, **Business Research Methods** (5<sup>th</sup> ed.), Richard D. Irwin, Inc., London
- Delaney, T.J. and Huselid, A.M., 1996, "The Impact of Human Resource Management Practice on Perceptions of Organizational Performance", **Academy of Management Journal**, 39(4):949-969
- Eichinger, B. and Ulrich, D., 1995, "Are You Future Agile", **Human Resource Planning**, 18(4):30-41
- Ferdinand, Augusty, 2000, **Structural Equation Modelling dalam Penelitian Manajemen**, Program Magister Manajemen Universitas Diponegoro, Semarang, Seri Pustaka Kunci 02/2000
- Ferris, R.G, 1994, **Handbook of Human Resource Management**, Blackwell Publisher, Oxford
- French, L. W, 1986, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, Boston
- Fryzell, G.E. and Wang J, 1994, "The Fortune Corporation Reputation Index: Reputation for What?" **Journal of Management**, 20:1-14.
- Ichniowski, C., Shaw K., and Prenusshiu, G, 1994, **The Effect of Human Resource Management Practice on Productivity**, Working Paper, Columbia University, New York
- Levine, D.I, 1995, **Reinventing the Workplace: How Business and Employees Can Both Win**, Brooking Institutions, Washington DC

- Miles, R. E. and snow, C.C, 1984, "Designing Strategic Human Resource Systems", **Organizational Dynamics**, 13:36-52
- Nurhayati, Siti Fatimah, 2000, **Analisis Pengaruh Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Perusahaan: Studi pada Top Companies di Indonesia**, Tesis, Program Pasca Sarjana Universitas Gadjah Mada Yogyakarta
- Santoso S, 2000, **SPSS Versi 10.0 Mengolah Data Statistik Secara Profesional**, Elex Media Komputindo, GRAMEDIA GROUP
- Schuler, S. R. and Jacksons, E. S, 1987, "Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices", **The Academy of Management Executive**, 1(3):207-219.
- Schuler, S. R. and Jacksons, E. S, 1987, "Organizational Strategy and Organizational Level as Determinants of Human Resource Management Practices", **Human Resource Planning**, 10(3):125-141.
- Singarimbun, M. dan Effendi, S. 1989, **Metode Penelitian Survei**, LP3ES, Jakarta
- Ulrich, D, 1997, **Human Resource Champions:The Next Agenda for Adding Value and Delivering Result**, Harvard Business School Press, Boston
- Ulrich, D, 1998, "A New Mandate for Human Resources", **Harvard Bussines Review**, January-February
- Wagner, J.A, 1994, "Participations Effect on Performance and Satisfaction: A Reconsideration of Reswearch Evidence", **Academy of Management Review**, 19:312-330
- Walker, W.J, 1991, "Managing Human Resources in That, Lean and Flexible Organization: Trend for the 1990's", **Human Resources Planning**, 11(2)
- Yeung, A. and Ulrich, D, 1989, "A Shared Mindset", **Personnel Administrator**, pp.38-45.
- Youndt, A. M., Snell, A. S. and Dean, W. J. and Lepak, P. D, 1996, "Human Resource Management, Manufacturing Strategy And Firm Performance", **Academy of Management Journal**, 39(4):838-866.
- Yuwono, Prapto, 1999, **Ekonometrika Suatu Pengantar**, FE-UKSW, Salatiga, p.174

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN IMPLIKASI**

Studi mengenai peran sumber daya manusia dalam penelitian ini difokuskan pada 4 variabel independen dan 1 variabel dependen, yaitu: variabel independen mitra, strategik, ahli administratif, pejuang pekerja, dan agen perubahan, serta variabel independen kinerja perusahaan.

Bab ini berisi kesimpulan dan implikasi dari hasil analisis seperti diuraikan pada bab sebelumnya. Bagian pertama akan disimpulkan hasil-hasil dari pengujian hipotesis. Bagian berikutnya akan dipaparkan tentang implikasi-implikasi teoritis yang muncul dalam penelitian ini. bagian implikasi manajerial akan dijelaskan tentang implikasi praktis untuk pengembangan kemampuan manajerial yang ditemukan dalam penelitian ini. Keterbatasan penelitian merupakan bagian khusus yang akan menjelaskan tentang kendala-kendala peneliti dan hal-hal yang membatasi penelitian. Bagian terakhir akan dibahas mengenai kemungkinan-kemungkinan pengembangan penelitian di masa mendatang.

#### **5.1. Kesimpulan Mengenai Hipotesis**

Pada bab ini dikemukakan kesimpulan dari 4 (empat) hipotesis yang telah diuji dengan menggunakan mean, deviasi standar, korelasi pearson, dan uji t serta uji F, yang merupakan serangkaian pengujian dengan metode regresi linier

berganda. Dari analisa data dan pembahasan yang telah dilakukan, maka peneliti dapat mengambil beberapa kesimpulan sebagai berikut:

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang sudah dilakukan sebelumnya, ternyata menunjukkan dukungan terhadap keempat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini.

Hasil penelitian yang menguji hipotesis 1 mengindikasikan bahwa keempat peran sumber daya manusia (mitra strategik, ahli administrasi, pejuang pekrja, dan agen perubahan) telah dipraktekkan oleh perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang secara merata. Hasil penelitian ini berbeda dengan hasil penelitian Conner dan Ulrich (1995) yang menunjukkan bahwa, peran pejuang pekerja dan ahli administratif lebih dijalankan dibanding peran mitra strategik dan agen perubahan. Hasil penelitian ini mengindikasikan adanya multi peran yang dijalankan di perusahaan-perusahaan di Kawasan Industri Terboyo Semarang, sehingga lebih mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Nurhayati (2000).

Praktek peran sumber daya manusia di Kawasan Industri Terboyo Semarang sangat beralasan, mengingat situasi perekonomian yang sudah mulai membaik di tahun 2002 ini, dan kesadaran manajemen untuk terus meningkatkan kapabilitas sumber daya manusianya dalam menyongsong era perdagangan bebas yang segera akan digelar pada tahun 2003 nanti. Konsekuensinya, manajemen perusahaan harus terus dibenahi agar tetap bisa *survive*. Seperti yang dinyatakan oleh Youndt et.al (1996), bahwa organisasi mempunyai kinerja yang tinggi ketika mereka menggunakan para pekerja dengan kompetensi yang konsisten terhadap